

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CONTROLES INTERNOS E
ESTRUTURA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL:
O Caso da Contadoria do Banco do Brasil

ESLEI JOSÉ DE MORAIS

CURITIBA
2005

FOLHA DE APROVAÇÃO

ESLEI JOSÉ DE MORAIS

**CONTROLES INTERNOS E
ESTRUTURA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL:
O Caso da Contadoria do Banco do Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior

CURITIBA
2005

Para meus caros pais, Osmar e Elizabeth.
Para Denise, minha querida esposa.
Para Natan, meu filho, ainda
no ventre materno.

AGRADECIMENTO

A Deus

- Não fosse o Senhor que esteve ao nosso lado, Israel que o diga - Salmos 124:1.

Ao terminar uma longa caminhada como é o Mestrado, e olhar para trás, sentimos uma dívida de gratidão para com diversas pessoas que, em maior ou menor medida, contribuíram para que esse trabalho pudesse ser realizado.

Ao Professor Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior sob cuja valiosa orientação desenvolvi este trabalho de forma serena e segura.

Ao Professor “Duda” pela orientação durante as visitas técnicas à Unidade patrocinadora do mestrando.

Aos professores das disciplinas do mestrado, que além de ensinar conteúdos técnicos, também repassam ensinamentos de vida.

Ao Banco do Brasil por viabilizar minha dedicação exclusiva ao curso.

Aos meus colegas da Coger que, ao ceder precioso tempo durante o expediente, gentilmente colaboraram com valiosos depoimentos que subsidiaram a análise deste estudo.

Em especial gostaria de agradecer aos colegas:

- Gil, pela oportunidade concedida e pela confiança depositada;
- Professor Pedro Mello, meu reconhecimento pelo fundamental apoio;
- Sadi, pelo estímulo.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	VIII
LISTA DE SIGLAS	IX
RESUMO	10
ABSTRACT	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa	16
1.2. Objetivos da Pesquisa	17
1.3. Justificativa Teórica e Prática	18
1.4. Delimitação	21
1.5. Estrutura da Pesquisa	21
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	24
2.1. Controle	25
2.2. Controles Internos	29
2.2.1. Classificação dos Controles Internos	32
2.2.2. Controle Interno: Finalidade	35
2.2.3. Componentes e Estrutura	38
2.2.4. Regulamentação/Histórico	41
2.2.5. Tendência dos Controles Internos	49
2.3. <i>Compliance</i>	50
2.4. Estrutura de Decisão Organizacional	52
2.4.1. Formalização	57
2.4.2. Centralização	58
2.4.3. Complexidade	59
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO	61
3.1. Contextualização: Banco do Brasil - Estrutura e Desempenho	61
3.2. A Contadoria do Banco do Brasil	67
4. METODOLOGIA	70
4.1. Construção do Conhecimento	70
4.2. Delineamento da Pesquisa	73
4.3. Caso do Estudo	74
4.4. Sujeitos da Pesquisa	76
4.5. Procedimentos de Coleta de Dados	78
4.6. Perguntas de Pesquisa	83
4.7. Variáveis da Pesquisa	83
4.7.1. Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas	84
4.7.2. Definição de Outros Termos Relevantes para a Pesquisa	86
4.8. Tratamento dos Dados	87
4.9. Limites da Pesquisa	91

5. RESULTADOS E ANÁLISE DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	93
5.1. Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	93
5.2. Categorias de Análise	94
5.2.1. Controles Internos	94
5.2.2. Estrutura de Decisão Organizacional	106
5.2.2.1. Formalização	107
5.2.2.2. Centralização	114
5.2.2.3. Complexidade	116
6. CONCLUSÕES	119
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS	132
Anexo I - Resolução Bacen 2.554	132
Anexo II - Princípios para Uma Supervisão Bancária Eficaz	135
Anexo III - Divisões Internas	141
Anexo IV - Estrutura Organizacional	142
Anexo V - Responsabilidades das Gerências	143
Anexo VI - Protocolo da Entrevista	146
Anexo VII - Roteiro da Entrevista	147

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Classificação quanto à Natureza dos Objetivos do Controles Internos	35
Quadro 2 – Custo/Benefício dos Controles Internos	38
Quadro 3 – Documentos e Modelos Editados sobre Controles Internos	50
Quadro 4 – BB em Grandes Números	65
Quadro 5 – Táticas do Estudo de Caso	75
Quadro 6 – Fontes de Dados Secundários	79
Quadro 7 – Parâmetros da Análise de Conteúdo	88
Quadro 8 – Pesquisa de Clima Organizacional	114
Quadro 9 – Resumo dos Resultados	122
Figura 1 – Esquema da Dissertação	23
Figura 2 – Estrutura do Conglomerado BB	62
Figura 3 – Estrutura Interna do Banco do Brasil	66
Figura 4 – Estrutura Interna da Contadoria	67
Figura 5 – Estágios do Conhecimento do Estudo de Caso	76
Figura 6 – Relação Entre as Variáveis	83

LISTA DE SIGLAS

AICPA	- <i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
ATM	- <i>Auto Teller Machines</i>
BACEN	- Banco Central do Brasil
BB	- Banco do Brasil
BBTUR	- BB Turismo
CACEX	- Câmara de Comércio Exterior
CFC	- Conselho Federal de Contabilidade
COBIT	- <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
COCO	- <i>Criteria of Control Board - Guidance on Assessing Control</i>
COGER	- Contadoria do Banco do Brasil
COSO	- <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CRC	- Conselho Regional de Contabilidade
DICOI	- Diretoria de Controles Internos
MIS	- Manual Interno de Serviços Coger
SAC	- <i>Systems Auditability and Control</i>
SAS	- <i>Statements on Auditing Standards</i>
SEC	- <i>Security Exchange Commission</i>
TCU	- Tribunal de Contas da União

MORAIS, Eslei José de (2005) **Controles internos e estrutura de decisão organizacional: o caso da Contadoria do Banco do Brasil**, Curitiba, 2005. 149 p. Dissertação (Mestrado) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná – UFPR.

RESUMO

Este trabalho investigou a relação entre os controles internos e a estrutura de decisão organizacional - nas dimensões formalização, centralização e complexidade-, assumindo forma de estudo de caso na Contadoria do Banco do Brasil. A abordagem metodológica utilizada é de natureza descritivo-qualitativa, numa perspectiva seccional com avaliação longitudinal, no período considerado de 1998 a 2004. A coleta de dados desta pesquisa desenvolveu-se em duas fases: a primeira consistiu no levantamento de documentos (fontes secundárias) e a seguinte na realização de entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os funcionários do nível estratégico da organização (fontes primárias). Os dados foram tratados de forma qualitativa pela técnica de análise documental e análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa revelaram ampla utilização e abrangência de controles internos na organização. Foi empiricamente constatado que a implantação desses controles contribuiu para a formalização organizacional, por meio do aumento do conjunto de normas e procedimentos, além disso, esses controles provêm mais segurança ao processo. Com relação à variável centralização, foi verificado que o controle interno se relaciona com essa variável promovendo maior participação dos níveis inferiores na tomada de decisão organizacional. Quanto à dimensão complexidade, observou-se que a organização possui alto grau de diferenciação, tanto horizontal quanto vertical, contudo não houve mudanças significativas nessas variáveis e não foi possível inferir conclusões definitivas.

Palavras-chave: controles internos, estrutura de decisão organizacional.

MORAIS, Eslei José de (2005) **Internal controls and structure of organizational decisions making: study case in Accounting Unit of Banco do Brasil**, Curitiba, 2005. 149 p. Thesis (Master degree) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná – UFPR.

ABSTRACT

This job investigated the relationship between internal controls and structure of organizational decisions making - in formalization, centralization and complexity dimensions -, assumptions the design study case in Accounting Unit of Banco do Brasil. The approach method used was descriptive-qualitative, in cross-sectional methodology with a longitudinal perspective, the period running from 1998 to 2004 was taking into account. The research was developed in two stages: the first one consisted in collect documents (secondary source) and the next phase interviews were carried out with level strategy employers of organization (primary source). The data were processed with qualitative techniques by means of content analysis and documental analysis. The results from the research showed large and range application of internal controls in organization. It found out through empirical methods that the establish these controls added to organization formal, through increase of set of rules and proceeding, beside that, the controls give more security to the process. With regard to centralization variable, it was examined that the internal controls connect with this variable elevating the involvement of subordinate levels in the organizational decision making. As for complexity dimension, it was observed that it the organization has high level of both horizontal and vertical differentiation, however there were not significant changes in these variables and it was not possible to draw definitive conclusions.

Key words: internal controls, structure of organizational decision making.

*Começar já é meio caminho andado.
(Ditado grego)*

1. INTRODUÇÃO

Inúmeros estudiosos da teoria administrativa desenvolveram conceitos a respeito das organizações, seja na perspectiva de sua constituição, seja se referindo aos componentes que a integram, como ambiente, clima, recursos humanos e outros. Hall, por exemplo, valendo-se das concepções de Etzioni, Scott, Simon, Thompson, Katz e Kahll, conceitua:

uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 2001, p. 23).

Já Hatch (1997) define o ambiente organizacional como uma entidade que se localiza fora das fronteiras da organização. Os conceitos extraídos de Hall (2001, p. 202) e Scott (2003, p. 125) fazem referência a citações de autores que definem o ambiente,

respectivamente, como: “(...) todo fenômeno que é externo, que potencialmente e verdadeiramente influencia na população em estudo” (Hawley) e “(...) um conjunto de todos os objetos cuja mudança nos atributos afetam o sistema e também aqueles objetos cujos atributos são mudados pelo comportamento do sistema” (Hall e Fagen).

Independente do modelo de sua constituição, as organizações são, por um lado, um sistema aberto - por se relacionarem com um contexto externo (ambiente externo) -, por outro também constituindo um sistema fechado que serve de suporte a seu funcionamento e operacionalidade. Enquanto o primeiro está relacionado com o mundo dos negócios, altamente mutável e complexo no qual se encontram inseridas, o segundo é o denominado ambiente organizacional e é tido como o suporte interno que promove o desenvolvimento de uma cultura própria, cultura essa constituída de valores, de crenças e de formas de pensamento, por exemplo (FREITAS, 2000).

O ambiente em geral é, pois, um elemento fundamental na estratégia empresarial (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; ROCHA FERNANDES, 2000). No caso da indústria bancária, por exemplo, o ambiente externo que a envolve possui um alto grau de complexidade, com mudanças contínuas decorrentes tanto de fatores conjunturais quanto de variáveis independentes, como crises mundiais ocasionadas por razões diversas.

Para Terreberry (1968), as organizações, como sistemas abertos, crescem a partir de estados menos complexos para outros mais complexos, e Emery e Trist (1965) enfatizam que os contextos ambientais das organizações estão por si só mudando a passos cada vez mais largos, movendo-se em direção a um nível maior de complexidade. Moresi (2001) concorda que os ambientes de tipo turbulento se modificam constantemente e introduzem elevados graus de incerteza na organização.

Nesse contexto, o fenômeno da globalização e a necessidade de as organizações buscarem novos mercados têm obrigado a contabilidade bancária a adequar-se a normas internacionais, exigindo reorganização dos processos internos das contadorias dos bancos e aprimoramento da estrutura de tomada de decisão. Isso significa que o ambiente externo vem produzindo mais alterações no ambiente interno, pela necessidade de adaptação desse àquele. Por sua vez, essa adaptação constante requer o desenvolvimento de estratégias que visem à manutenção da organização em seu nível de operacionalidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam cinco definições para a palavra estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e manobra. O conceito de estratégia abordado como um padrão refere-se a olhar o passado da organização, ou seja, a consistência do comportamento ao longo do tempo. Estratégia no sentido de posição refere-se à localização de determinados produtos em determinados mercados. Na abordagem da perspectiva, trata-se de uma avaliação interior da organização, ou seja, uma ênfase nos processos internos, e a manobra refere-se aos meios de iludir concorrentes. Como plano, a estratégia aponta uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Nessa perspectiva, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) afirmam que a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Os mesmos autores¹ sustentam também “que o controle estratégico é um ponto de vantagem para se encarar a estratégia” (p. 24).

Para Bulgacov (1997), pesquisas recentes apontam para a divisão da estratégia em dois referenciais: conteúdo e processo estratégico. A estratégia por conteúdo compreende os elementos que são empregados para elaborar sua definição.

¹ *Ibid.*

Por processo estratégico entende-se a elaboração, validação e implementação da estratégia e está intimamente ligado com a própria estrutura e processos de tomada de decisão. Assim, conclui-se que o processo estratégico preocupa-se, também, com a utilização eficiente dos processos administrativos e está em formação durante todo o tempo.

Entre esses processos situam-se os de controle, e as organizações devem desenvolver, nessa área, estratégias internas adequadas e convenientes às necessidades organizacionais, para assegurar que as atividades e as decisões organizacionais se realizem da forma desejada. Em se tratando do segmento de bancos, tais estratégias são fundamentais, em função da complexidade e turbulência que caracterizam seu ambiente externo.

Especificamente no caso da contabilidade em atividades bancárias, a responsabilidade do respectivo órgão, por sua exatidão e atualização, torna os procedimentos de controle ainda mais severos, na medida em que é a contabilidade que provê a empresa de informações estratégicas. Segundo Duncan (1972), o volume e a qualidade das informações são fatores fundamentais na estrutura decisória, pois quanto mais precisas, claras e coerentes forem as informações, mais segurança haverá na tomada de decisão. Por isso, Hall (2001) conclui que as organizações complexas exigem maior coordenação e controle.

Nesse sentido, esta pesquisa enfoca a influência dos controles internos na estrutura de decisão organizacional de uma instituição bancária. Acrescentam Blau e Schoenherr (1971) que algumas dimensões da estrutura de decisão organizacional, como centralização e a formalização, podem ser vistas como mecanismos de controle alternativos.

Além disso, fora do âmbito da instituição, o controle interno da contabilidade – considerando essa um órgão que integra um sistema - também pode favorecer

sua imagem particular, porque facilita o próprio controle externo, já que inclui a observação a determinações legais e éticas.

Migliavacca (2002, p. 22) explica que “bons controles internos adicionam valor a organização, pois emprestam maior credibilidade à comunidade financeira [...]”. Entretanto, observam Bastos, Carvalho e Castro (1998), haver defasagem entre os sistemas de controle burocráticos e as constantes mudanças no ambiente no qual estão inseridas as organizações. Afirmam, por isso, que especialmente as instituições bancárias não devem se interessar somente por seus problemas internos, mas também prever as inter-relações com o mundo que as cerca.

1.1. Formulação do Problema de Pesquisa

Segundo Zóboli (1994), pesquisa é a atividade que busca um saber já existente ou por descobrir. Já para Demo (1996), pesquisa significa a construção de um conhecimento original, a partir de certas exigências científicas. Portanto, é uma investigação planejada e desenvolvida segundo normas da metodologia científica. O método de abordagem de um problema em estudo confere o caráter científico à pesquisa, sendo esse problema, conforme Kerlinger (1980), uma pergunta a respeito de relações entre variáveis.

A principal característica do setor financeiro nas últimas décadas é a velocidade das mudanças, colocando, para os bancos, o grande desafio de acompanhá-las e até de antevê-las, para melhor estruturarem seu futuro. A globalização de mercado e a evolução sem precedentes da informatização das atividades vêm conferindo aos negócios

bancários um nível de competitividade cada vez mais acelerado, o que confirma a importância da informação contábil para tais atividades, como já dito.

Ante o acima exposto, pode-se apresentar, como tema de pesquisa, os controles internos e a estrutura de decisão organizacional no ambiente da contadoria de bancos. Nesse sentido, como muitas questões ainda estão abertas, no que diz respeito ao controle organizacional, a abordagem dos efeitos dos controles internos no ambiente de contabilidade apresenta-se como um ponto de necessária discussão e investigação.

Associando controle interno a decisões organizacionais, este trabalho busca abordar questões relacionadas com a estratégia de controles internos utilizada em contadoria de bancos. Para tanto, enfoca características do controle interno que deve ser incorporado a um sistema de controle contábil na indústria bancária e seu relacionamento com a estrutura de decisão organizacional.

Nessa perspectiva, pretende-se trabalhar o seguinte problema de pesquisa: qual o impacto dos controles internos na estrutura de decisão organizacional da contadoria do Banco do Brasil, entre 1998 e 2004?

1.2. Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo é analisar a Contadoria do Banco do Brasil, buscando verificar de que modo os controles internos dessa organização afetam a estrutura de

decisão organizacional. O estudo visa encontrar e descrever a relação existente entre os sistemas de controle e a estrutura de decisão organizacional.

Em termos específicos, espera-se alcançar os seguintes objetivos:

- ✓ identificar e descrever os sistemas de controles burocráticos da Contadoria do BB;
- ✓ identificar a estrutura de decisão da Contadoria do BB, indicada por dimensões da configuração estrutural da organização, durante o período de 1998 a 2004;
- ✓ analisar eventuais mudanças na estrutura decisional e sua correlação com a implementação dos controles internos;

1.3. Justificativa Teórica e Prática

A relação entre os controles internos e a estrutura de decisão organizacional é um tema importante e original: importante por ser um assunto teórico carente de atenção continuada em estudos organizacionais e merecedor de consideração em função dos impactos resultantes na organização; original, não por ser um assunto novo, mas devido, principalmente, à abordagem metodológica que envolve a pesquisa. A pergunta norteadora do trabalho é significativa por referir-se a preocupações compartilhadas nas contadorias com relação a um processo irreversível de controles internos e suas implicações, principalmente na estrutura de decisão organizacional.

A justificativa para a realização desta pesquisa é tanto de ordem teórica ou acadêmica, quanto de ordem prática ou profissional.

No que diz respeito aos aspectos teóricos, ela se justifica pelo estado da arte em que se encontra o tema da pesquisa, controles internos e suas implicações. A importância teórica da pesquisa reside na exigência de mudanças que os sistemas de controles estão sofrendo em face das alterações no ambiente empresarial, obrigando os administradores a realizar grande esforço com vistas à sua adaptação às novas condições e desafios do mundo contemporâneo.

Um sistema eficiente necessita adequar-se às características do ambiente e, como consequência, à estratégia da empresa. Nesse sentido observa-se a defasagem que existe entre os sistemas de controle bancário e os impactos causados por mudanças operacionais externas.

Convém destacar que o constructo “controles internos” é pautado por uma temática pouco explorada analiticamente, sobretudo na gestão das contadorias das instituições financeiras². Essa análise é essencial para superar adversidades ambientais que dificultam a tomada de decisão e, conseqüentemente, o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, a pesquisa busca agregar valor ao pensamento atual sobre os controles organizacionais e a estrutura de decisão organizacional, visando obter uma nova extensão do assunto e incentivar novas pesquisas.

² Empresas que estão sob a supervisão do Banco Central do Brasil.

Em termos práticos, os controles internos se referem a fenômenos e processos alinhados à realidade organizacional. Atualmente, os sistemas de controle estão presentes em, basicamente, todas as organizações e constituem fator de sobrevivência num ambiente de contínuas e rápidas mudanças. Em relação aos bancos, grandes investimentos têm sido feitos em suas contadorias, perseguindo-se um maior controle dos registros contábeis, de forma a salvaguardar os ativos e trazer maior segurança e integridade às demonstrações financeiras. Sabe-se, também, que as empresas têm interesse em ser estudadas em trabalhos analíticos que sirvam como instrumental para a avaliação de suas atividades.

É importante este trabalho para os gestores das contadorias, por mostrar, de forma sucinta e sistematizada, os processos operacionais, com seus respectivos controles, e as práticas administrativas no relacionamento entre controles e decisão.

De relevância regulamentar, há de se considerar a obrigatoriedade da manutenção e implementação dos controles nas organizações financeiras. As disposições encontram-se, basicamente, transcritas na Resolução Bacen n.º 2.554/98 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, S/D) (anexo I), que discorre sobre a obrigatoriedade de controle interno nas instituições financeiras.

Também de ordem prática, Magalhães Andrade (2002, p. 244) faz a seguinte associação: “A importância que a administração dá ao controle está diretamente relacionada com a importância que é conferida à contabilidade”.

O trabalho também é importante, num sentido amplo, porque o tema, por si só, traz implícitos aspectos que sempre levam ao reforço de entendimento de uma prática

diária, a tomada de decisão. Depois, num sentido restrito, porque o controle interno permite, a qualquer tempo, a verificação de eventuais empecilhos ao andamento eficiente dos objetivos da empresa, possibilitando a retomada e/ou remanejamento de procedimentos através da identificação dos pontos que se mostraram mais ou menos frágeis/fortes.

Na pesquisa bibliográfica (Capítulo 2), verifica-se que, embora existam diferentes abordagens do conceito de controle, todos os autores concordam que o controle é fundamental para a estratégia organizacional. Atualmente, o controle é utilizado em todos os campos da organização, tais como: financeiro, contabilidade, sistema de informação, e outros.

1.4. Delimitação

O constructo de controle envolve, praticamente, todas as atividades do administrador. Existem diversos sistemas de controles diretamente relacionados à estrutura de decisão nas organizações. Assim, visando delimitar o campo de enfoque do tema, este estudo se propôs a analisar apenas os controles burocráticos e sua influência na estrutura de decisão organizacional num ambiente de contabilidade de uma empresa bancária.

1.5. Estrutura da Pesquisa

A dissertação está estruturada em seis partes, da seguinte forma:

Na primeira parte, apresenta-se o tema de pesquisa, a formulação do problema a ser investigado, a definição dos objetivos da pesquisa, a justificativa teórica e prática para a realização do estudo, bem como a delimitação do tema.

Na segunda, descreve-se a base teórico-empírica, composta pelas teorias, pelos conhecimentos e pelas pesquisas relacionadas ao problema anteriormente elaborado. Nesse sentido, buscou-se referenciais que subsidiassem os procedimentos metodológicos a serem seguidos e as análises subsequentes. Esta seção está subdividida em três partes:

- 1ª) Controle - são discutidas as diversas definições do constructo de controle organizacional.
- 2ª) Controles Internos - aborda a classificação, os objetivos, a composição e estrutura, a regulamentação/histórico e a tendência de evolução desses controles. Nesta parte também é discorrido o conceito de *compliance*.
- 3ª) Estrutura de Decisão Organizacional - nesta última parte da base teórico-empírica são abordadas as decisões organizacionais, sob o enfoque estrutural, na dimensão da formalização, centralização e complexidade.

Na terceira seção do trabalho, é feita a contextualização e a caracterização da organização, objeto do estudo.

Em seguida, na quarta parte, são estabelecidos os procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa. No início é apresentada a posição epistemológica do trabalho ante ao fenômeno a ser estudado, depois é destacado o delineamento da pesquisa.

Neste capítulo também são apontados os critérios utilizados para a escolha da organização e para a delimitação da população e coleta dos dados. A seguir são apresentadas as perguntas de pesquisa, identificadas as variáveis independente e dependente da pergunta de pesquisa, bem como se aduz as definições constitutivas e operacionais para a posterior verificação empírica. Ainda como considerações metodológicas, é enfocada a forma de tratamento dos dados primários e secundários. Esta seção é finalizada com a discussão dos limites da pesquisa.

Na quinta parte é apresentada a análise das categorias analíticas.

Na sexta seção, constam as conclusões da pesquisa.

Por fim, são apresentados as referências bibliográficas e os anexos.

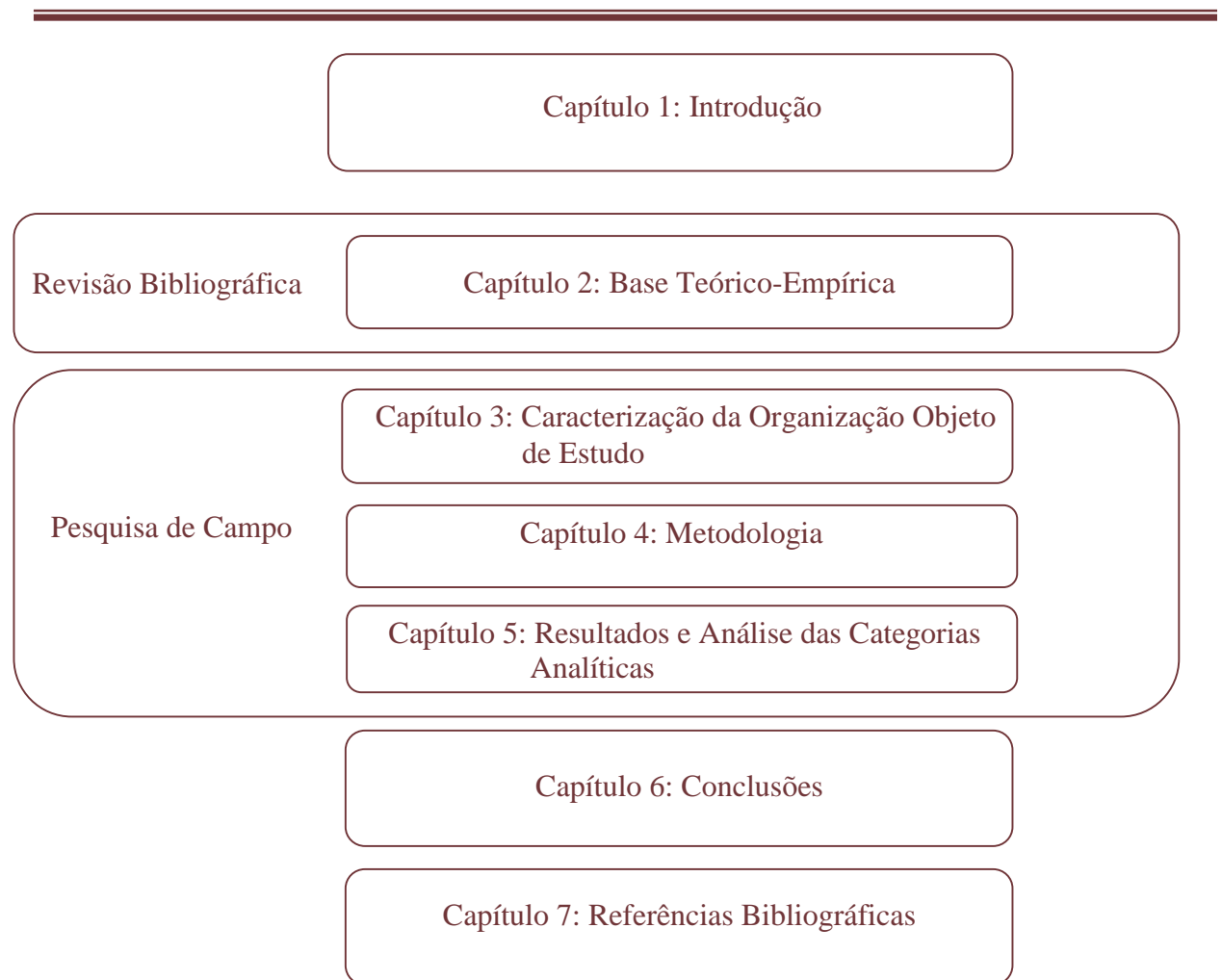


Figura 1 – Esquema da dissertação

*Feliz aquele que transfere o que sabe
e aprende o que ensina.
(Cora Coralina)*

2. BASE TEÓRICO – EMPÍRICA

Os controles internos são fundamentais para qualquer organização. Perdas significativas detectadas em atividades bancárias poderiam ter sido reduzidas ou até evitadas se houvesse, nas organizações, o estabelecimento e a manutenção de uma cultura de forte controle sobre as atividades. Nas instituições bancárias, a contabilidade constitui, de maneira geral, um de seus segmentos mais importantes, na medida em que, além de espelhar sua vida econômica e financeira, responde pelo respectivo conjunto de informações com que eles se lançam estrategicamente no mercado e que representam a base de sua credibilidade (MORAIS; LEMES JÚNIOR, 2005).

Associando controle interno ao ambiente contábil, busca-se, neste capítulo, desenvolver uma sustentação teórico-empírica para o problema de estudo, contextualizando-a, paralelamente, com temáticas básicas que permeiam os controles internos e a estrutura de decisão, à guisa dos estudos organizacionais.

2.1. Controle

O controle constitui um dos conceitos centrais da análise organizacional desde muito tempo, e vem sendo abordado por diversos autores no campo das ciências sociais, tanto quanto as formas de controle organizacional. Historicamente, as primeiras tentativas no sentido de se elaborar uma teoria sobre o controle no campo organizacional advêm da administração científica e da escola de relações humanas, incluindo orientações na esfera da organização produtiva do trabalho como forma de se controlar o processo de trabalho capitalista. Por isso, para Tannenbaum (1968), o controle é uma consequência inevitável da organização, estando relacionado com aspectos da vida organizacional de alta relevância.

O termo “controle”, em sentido amplo, pode ter diversas conotações, desde um sentido de poder e mando até um sentido mais tênue, de simples acompanhamento. No período clássico, por exemplo, especificamente no tocante à administração, Fayol listou o controle como sendo uma das funções dos administradores. Já autores como Scott (2003), Tannenbaum (1968) e Etzioni (1965) compreendem controle como um processo através do qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos da organização.

Nessa visão, a organização é observada como uma estrutura social ordenada de interações humanas individuais, na qual os processos de controle auxiliam a idiossincrasia comportamental, no sentido de se obter a permanência do ambiente de acordo com os planos racionais da organização. Isso porque as organizações requerem uniformidade e integração nas diversas atividades. Assim, a função do controle na organização é provocar a conformidade das necessidades da organização.

Nessa perspectiva, Hatch (1997) assevera que o controle é um mecanismo de reforço do comportamento positivo e correção de rumo, no caso de resultados não desejados. Ele funciona como um instrumento que pode auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações coerentes com os objetivos organizacionais, já que o ambiente organizacional é uma arena de interesses na qual os atores têm diferentes objetivos. Nessa abordagem, há uma suposição de que pessoas diferentes têm razões diferentes para participar das organizações. Portanto, diante disso, as organizações buscam fazer com que interesses divergentes não interfiram em suas estratégias e metas organizacionais. Assim, a ordem dentro das organizações é para garantir que os interesses individuais sejam minimizados, os interesses organizacionais cumpridos e as atividades desenvolvidas, em nome da organização.

Autores como Weber (1978) compreendem o controle como uma forma de poder, uma vez que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro (capacidade de influência). O controle através do poder, segundo Emerson *apud* Scott (2003), é a influência sobre os outros criando uma relação de dependência. Tal relação é recíproca, ou seja, dependência mútua e social.

Ouchi e Maguire (1975) introduzem a noção de cultura organizacional usada como forma de controle. Nessa abordagem, Merchant (1998, p. 123) afirma que “os controles culturais são projetados para estimular controles mútuos, representando uma pressão social poderosa sobre grupos ou indivíduos desses grupos que divergem de valores tidos como normais pela sociedade”.

Desse modo, são criadas culturas, compartilhando tradições, ideologias, valores, convicções, normas, atitudes, modos de se comportar, entre outros aspectos. Valores culturais, normas e expectativas são as principais fontes de informação para se desenvolver

esta modalidade de controle. Esse controle depende, implicitamente, dos valores e crenças que guiam o comportamento das pessoas. Esse entendimento auxilia o direcionamento e a coordenação das atividades das organizações.

Nesse entendimento, Scott (2003) defende a cultura como um sistema de controle formalizado que desenvolve crenças e normas a serem seguidas pelos participantes da organização, para que se orientem e se governem. Todas as organizações têm uma cultura que varia de acordo com os atributos: enquanto algumas criam culturas fortes, nas quais crenças são inseridas e reforçadas com cerimônias coletivas que expressam solidariedade, por exemplo, outras estabelecem metas comuns, criam slogans e símbolos com significados de valor. Além disso, pode-se reforçar o controle cultural das organizações com o potencial desenvolvimento de um sistema autoritário no qual os líderes abusam do poder, porque os controles são internalizados, e os subordinados são constantemente solicitados.

Porém, Flamholtz (1996) ressalta que o sistema de controle organizacional não pode ser visto como um conjunto de técnicas de controle tais como orçamentos, medidas e relatórios contábeis; esses mecanismos de controle não motivam ou controlam o comportamento dos gerentes se não forem consistentes com os valores da cultura organizacional e com as características da estrutura organizacional.

O enfoque do controle utilizado neste trabalho é o do controle burocrático, isto é, o controle que depende de uma combinação de regras, procedimentos e documentos para traduzir uma situação de segurança e estabilidade (SCOTT, 2003). Nessa perspectiva, Forti *apud* Medauar (1993) assume que, no processo de controle, há uma relação de fiscalização do cumprimento da norma, pois o mote principal da burocracia é o da padronização do comportamento. Assim, o controle burocrático pressupõe a legitimação da

autoridade hierárquica, envolve uma supervisão direta dos superiores aos subordinados, e as regras geralmente descrevem processos padronizados de produção e de qualidade a serem alcançados. Nessa forma de controle, a supervisão avalia e interfere no comportamento do empregado no momento da execução do trabalho, determinando um comportamento que seja tido como satisfatório.

Mas o controle também pode ser observado na perspectiva complexa e paradoxal das organizações. Morgan (1996), por exemplo, compreende as organizações como fenômenos complexos e paradoxais, enquanto Hall (2001) alerta que elas devem ser vistas também como elementos políticos e, como tal, contêm forças internas oponentes que se interessam, muitas vezes, por objetivos até mesmo contraditórios. Nessa perspectiva, os sistemas de controles podem conter elementos formais e informais: o sistema informal diz respeito a regras não escritas sobre o comportamento e cultura das pessoas da organização (como lealdade, compromissos recíprocos entre os membros da organização etc.). Já o formal é caracterizado por normas e regulamentos bastante rígidos e elevado número de chefias, distribuído hierarquicamente, mas com muito pouco grau de autonomia.

No entanto, Etzioni (1964) afirma que devido à complexidade das organizações, o controle informal geralmente não apresenta bons resultados, e as organizações não podem exigir que as pessoas desenvolvam corretamente suas funções sem incentivos adicionais. Dessa forma, as organizações precisam de estruturas formalizadas para distribuir recompensas e sanções, promovendo o cumprimento das normas, regulamentos e ordens.

Outra vantagem do sistema formal reside no fato de que os resultados dos controles formais podem ser observados, enquanto que os esforços exercidos pelos controles informais são mais difíceis de serem mensurados (EKANAYAKE, 2004).

2.2. Controles Internos

O termo controle interno, segundo Atkisson, Brink e Witt (1986), é usado para descrever procedimentos e práticas internas relacionadas aos objetivos da organização. Se se entender que a organização objetiva também estar em conformidade com leis e regulamentos e produzir informações que mereçam credibilidade, além de gerar produtos e serviços, entende-se que todos os controles são internos. Por isso, pode-se usar indistintamente as expressões “controle interno” ou “controle”. Neste trabalho, optou-se pela designação “controle interno” para acompanhar as instituições bancárias, bem como o mercado financeiro.

O controle interno se insere no contexto evolutivo do planejamento estratégico, constituindo, segundo Gomes e Salas (2001), o meio de assegurar que as atividades de uma empresa venham sendo realizadas da forma planejada, paralelamente contribuindo para a manutenção e melhoria de sua posição competitiva e para o desenvolvimento de estratégias e consecução dos planos e operações.

D’ávila e Oliveira (2002, p. 25), a partir de um conjunto de abordagens sob diversos pontos de vista, definem controle interno como

um processo, executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência operacional; mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos e cumprimento de leis e regulamentações.

Para esses autores, tal definição implica conceitos fundamentais, de acordo com os quais o controle interno é: um processo, um meio e não um fim em si mesmo; é

executado por pessoas de todos os níveis da organização, sem incluir manuais e formulários; fornece, à gerência e à administração, segurança relativa e não absoluta; auxilia o alcance dos objetivos em uma ou mais categorias, separadas mas sobrepostas.

D'ávila e Oliveira (2002) concluem que esses aspectos fazem do controle uma atividade abrangente, principalmente por duas razões: primeiro, porque reflete o pensamento de grande parte dos estudiosos do assunto sobre a função do controle interno no gerenciamento dos negócios; segundo, porque permite o suporte de vários controles fracionados.

Migliavacca (2002, p. 17) compreende o controle interno como

um planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.

Nessa linha, Andrade (1999, p. 45) considera o controle interno como

o plano organizacional e todos os procedimentos, métodos e medidas adotadas pela empresa para: – Proteger seu patrimônio; – Assegurar a fidedignidade da informação utilizada para o processo decisório, gerencial e de controle; – Contribuir para estimular a eficiência operacional; e – Incentivar a observar as políticas e diretrizes estabelecidas pela direção.

Utiliza-se neste trabalho, na perspectiva de controle burocrático, o conceito de controle interno do American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (*apud* GALLORO e ASSOCIADOS, 2002, p. 61), instituto americano dos contadores públicos para o qual

controle interno é o plano de 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, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

O AICPA além de representar os Contadores nos Estados Unidos, exerce também uma importante função no processo regulador da atividade profissional contábil norte-americana,. A missão desse organismo é prover os seus membros de recursos, informações e orientações que os capacitem a fornecer serviços valiosos e no mais elevado nível profissional para beneficiar o público, empregadores e clientes.

Não obstante o tamanho ou o tipo da organização, tanto administradores quanto contadores devem estar alerta aos controles da área contábil. Nesse mesmo entendimento, Magalhães Andrade (2002) afirma que a contabilidade é o centro de controle e informações das empresas. Os registros da contabilidade são mantidos para uma variedade de finalidades, e uma das principais finalidades é auxiliar o administrador. Um sistema de contabilidade abrange registros, procedimentos e sistemas que tratam rotineiramente dos eventos que afetam o desempenho e a posição financeira da empresa. O foco do sistema de contabilidade está nas transações repetitivas e volumosas.

Nesse sentido, o controle da contabilidade compreende os métodos e os procedimentos e concerne, principalmente, à autorização das transações, à proteção dos ativos, e à exatidão dos registros financeiros, esses controles internos contábeis, ajudam maximizar a eficiência e ajudam a minimizar desperdício, erro involuntário e fraude (SHIRAZ, 1997).

2.2.1. Classificação dos Controles Internos

Segundo o AICPA (AICPA, S/D), o contexto dos controles resulta no efeito conjunto das políticas e procedimentos específicos. Para Boucinhas e Campos (2002), um sistema de controle interno bem concebido e eficientemente aplicado oferece segurança razoável de que erros poderão ser evitados, minimizados ou descobertos no curso normal das atividades da empresa, de forma que possam ser prontamente corrigidos. Em relação à Contabilidade bancária, por exemplo, o controle interno compreende os métodos e registros utilizados para identificar, compilar, analisar, classificar, registrar e informar as operações da empresa, para manter controle sobre ativos e passivos. Nesse sentido, concluem Boucinhas e Campos (2002) que um sistema satisfatório de controles internos oferece segurança de que as informações coletadas, registradas e evidenciadas merecem confiança.

Verificam-se duas perspectivas distintas para o controle: uma praticamente limitada aos aspectos financeiros, e outra ampla, na qual se considera o contexto no qual ocorrem as atividades, ligada a estratégias, à estrutura organizacional, à cultura, comportamento e outros (GOMES; SALAS, 2001).

Perez Jr. (1994) e Boucinhas e Campos (2002) dividem os controles internos em dois grupos, a saber:

- 1) contábeis, definidos como aqueles relacionados com a proteção dos ativos e a validade dos registros contábeis. Esses controles incluem o sistema de autorização e aprovação e a segregação das funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento que gera as transações objeto de seu registro ou das relativas à custódia de ativos. O objetivo

desse controle é possibilitar, primeiro, que as transações sejam efetuadas quando necessárias, permitindo que as demonstrações financeiras³ sejam feitas periodicamente e que haja manutenção do referido controle sobre os ativos; segundo, que as transações sejam efetivadas de acordo com o que foi autorizado pela administração; terceiro, que o acesso aos ativos seja permitido somente com autorização da administração; quarto, que o registro contábil dos ativos possa ser comparado com os respectivos objetos físicos, permitindo uma ação sobre eventual diferença detectada;

- 2) administrativos, voltados para o plano de organização e para todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional da empresa, inclusive o respeito a suas políticas. Estão relacionados aos controles contábeis, na medida em que incluem controles de atividades, entre outros.

Slosse et al. (1995), abordando uma visão da auditoria das empresas, classificam os controles internos em: ambiente de controle, controles diretos e controles gerenciais. O ambiente de controle se refere às decisões estratégicas quanto à organização, à estrutura e ao próprio controle. Os controles diretos são aqueles desenhados para evitar erros e irregularidades que possam afetar o resultado da organização. Já os controles gerais são aqueles que compreendem a segregação de funções, inserindo nesse enfoque os limites de responsabilidades e de autoridades.

³ Constituem um conjunto formal de informações sobre as atividades financeiras das empresas e objetivam o resumo e a documentação das movimentações econômicas e financeiras (LEMES JR; RIGO; CHEROBIN 2002, p. 59).

A Secretaria Estadual da Fazenda (S/D) e Moscové, Simkin e Bagranoff (2002) dividem os procedimentos de controles internos da organização em três tipos principais:

- 1) preventivos, ou seja, implementados com o objetivo de evitar a ocorrência de falhas, desperdícios ou irregularidades;
- 2) detectivos, voltados para a detecção de erros, desperdícios ou irregularidades;
- 3) corretivos, visam corrigir problemas, atuam na adoção de medidas corretivas, após a detecção de erros, desperdícios ou irregularidades.

Na área contábil, por exemplo, o procedimento de controle preventivo visa proteger os ativos da empresa e conferir a exatidão e a confiabilidade dos dados contábeis registrados. Os detectivos são os relatórios de análise contábil, preparados pela contadoria, sobre as variações significativas dos grupamentos contábeis. Dessa forma, poder-se-á tomar providências de correção de rumos. Já os chamados controles corretivos incluem procedimentos para corrigir dificuldades e erros e modificar processos para que ocorrência de futuros erros semelhantes sejam eliminados ou minimizados.

Esses tipos de controle interno - preventivo, detectivo e corretivo - não devem ser tratados como mutuamente exclusivos; ao contrário, devem ser vistos como inter-relacionados, como realmente são (MOSCOVE; SIMKIN; BAGRANOFF, 2002).

2.2.2. Controle Interno: Finalidade

O efetivo gerenciamento dos controles internos é fundamental para que as empresas atinjam seus objetivos com sucesso. O principal objetivo das empresas não é de eliminar os riscos, mas adotar uma postura pró-ativa na avaliação e gerenciamento de riscos visando à sua própria vantagem estratégica.

Mintzberg (1995) afirma que enquanto a finalidade do planejamento é especificar um resultado desejado, ou seja, um padrão, em algum tempo futuro, a do controle procura avaliar se o padrão especificado foi ou não alcançado. Para o AICPA (*apud* PEREZ JÚNIOR, 1994), além do plano da organização, o controle interno abrange métodos e medidas coordenadas com o objetivo, entre outros, de promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas. Assim, seus objetivos são: obtenção de informações adequadas; estimulação do respeito e da obediência às políticas da administração; proteção dos ativos e promoção da eficiência e eficácia operacional.

Nessa perspectiva, pode-se classificar a natureza dos objetivos do controle interno sob os seguintes pontos de vista:

NATUREZA	OBJETIVOS
Completabilidade	Assegurar que todas as ocorrências foram executadas, registradas, providenciadas, informadas, etc., em relação ao que compete a cada fato.
Exatidão	Assegurar que essas atividades (execução, registro, etc.) foram efetuados da forma correta, ou seja, se revestiram da adequação e exatidão necessárias.
Pontualidade	Assegurar que as mencionadas atividades foram realizadas no tempo previsto, quer dizer, respeitadas as datas, períodos, cronogramas, etc.
Justeza	Assegurar que tudo foi feito de acordo com a política autorizada e condizente com as normas da empresa.
Economia	Assegurar que as referidas atividades realizadas encontram-se economicamente justificadas no padrão da empresa.

Quadro 1 – Classificação quanto à Natureza dos Objetivos dos Controles Internos

Fonte: Quadro elaborado pelo pesquisador, a partir das leituras realizadas.

Para Galloro e Associados⁴, a Contabilidade ganhou um enfoque especial nos últimos anos, tornando-se um instrumento poderoso de gerenciamento, na medida em que provê seus usuários com análises econômicas e financeiras, por meio de relatórios. Para esses autores,

um bom sistema contábil de informação deve ser um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e edições de relatórios que permitam tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo [...]⁵.

A associação entre controle interno e Contabilidade deve assegurar, às instituições bancárias, benefícios semelhantes aos de qualquer outro tipo de controle interno, ou seja, que:

- 1) as operações sejam executadas segundo as orientações gerais e específicas da administração;
- 2) as operações devem ser registradas oportunamente, pelo valor exato, nas contas correspondentes e no respectivo período contábil concernente a cada uma;
- 3) o acesso aos ativos deve ser autorizado, com vistas à redução das possibilidades de fraude;
- 4) a comparação entre o valor registrado dos ativos e eles próprios se faça periodicamente, visando à eliminação de diferenças;

⁴ Galloro e Associados, 2002.

⁵ *Ibid.* p. 59.

- 5) a identificação de erros e desperdícios seja possibilitada, ao mesmo tempo permitindo a uniformidade e correção dos registros das operações;
- 6) o estímulo à eficiência e motivação do pessoal, no sentido da manutenção dos controles;
- 7) se possa obter um controle efetivo e eficaz.

Para Galloro e Associados (2002), o controle contábil interno deve obedecer a princípios que levem à implementação de medidas saneadoras, entre eles:

- a) responsabilidade determinada - se não houver uma limitação exata da responsabilidade, o controle tende a ser ineficiente;
- b) segregação da contabilização e das respectivas operações - o departamento que originou a operação não deve efetuar o registro contábil no sistema;
- c) existência de provas independentes - para demonstrarem a exatidão da operação e do respectivo registro;
- d) transação comercial sob responsabilidade de mais de uma pessoa;
- e) instruções por escrito;
- f) confronto entre contas analíticas e sintéticas – para a verificação dos saldos.

Além disso, com base em estimativas de risco e exposição, a perda esperada de um potencial problema de controle pode ser calculada. Nessa perspectiva os controles internos devem considerar a relação do benefício que trará ao processo e o custo envolvido na implementação desses controles, conforme esquema a seguir:

Eventos	Processo SEM controles internos	Processo COM controles internos	Diferença
Produção	10.000	10.000	-
Risco de erro	10%	5%	-
Custo esperado de erros ocorridos	(1.000)	(500)	500
Custo dos controles internos	=	<u>(200)</u>	<u>(200)</u>
Custo total/benefício dos controles internos	(1.000)	(700)	300

Quadro 2 – **Custo/Benefício dos Controles Internos**

Fonte: Adaptação de Moscové, Simkin e Bagranoff (2002).

2.2.3. Componentes e Estrutura

D'ávila e Oliveira (2002), com base no Relatório COSO, apresentam cinco componentes do controle interno que funcionam de forma integrada à administração e constituem elementos indivisíveis do respectivo processo:

- ambiente de controle – inclui os atributos individuais das pessoas, valores éticos, integridade e competência, além do sentimento que o próprio ambiente de trabalho reflete em cada uma delas;

- avaliação de riscos – requer o conhecimento dos riscos e a alternativa de como lidar com eles, sendo, para tanto, desenvolvidos mecanismos, após uma análise meticulosa de sua ocorrência;
- atividades de controle – representadas por procedimentos internos desenvolvidos após o estabelecimento dos objetivos da empresa e da identificação dos riscos a que está sujeita;
- informação e comunicação – esse sistema possibilita a captura e troca das informações necessárias ao planejamento, direção e controle das operações;
- monitoramento – processo de acompanhamento que permite a implementação de modificações no curso do processo, de modo a ajustá-lo aos objetivos da empresa.

Com relação à composição do ambiente de controle, a implementação e posterior implantação de um sistema de controles internos requer o desenvolvimento dos seguintes passos:

- 1) conscientizar a organização sobre a necessidade e importância da implementação de uma cultura de controle, como melhor forma de se gerenciar riscos;
- 2) analisar e reorganizar a estrutura, estabelecendo diretrizes;

- 3) identificar o montante de recursos necessários à referida implementação e determinar os agentes responsáveis;
- 4) formalizar políticas, normas e procedimentos;
- 5) delinear os ciclos de negócios da organização e os respectivos processos;
- 6) identificar e avaliar os riscos e os controles;
- 7) identificar oportunidades de melhoria de desempenho para cada processo, sempre buscando minimizar os riscos e otimizar os controles;
- 8) medir, monitorar e analisar os indicadores de desempenho;
- 9) cumprir as exigências dos órgãos de supervisão.

Moscove, Simkin e Bagranoff (2002) complementam explicando que o ambiente de controle determina o tom de uma empresa e influencia o grau de consciência que os funcionários têm do controle.

Nessa ótica, esse ambiente é a base para os outros componentes do controle interno e possui os seguintes fatores: 1) integridade, valores éticos e competência dos funcionários de uma organização; 2) filosofia e estilo operacional da administração; 3) a maneira como a administração distribui autoridade e responsabilidade, bem como organiza e desenvolve seu pessoal; 4) a atenção e direção dada pelo Conselho de Diretores.

Estabelecendo um ambiente de controle eficiente no sistema organizacional, a administração tenta promover a eficiência operacional e estimular a adesão a suas diretrizes.

2.2.4. Regulamentação/Histórico

Em função de quebra do Banco Barings, em 1995, e de problemas ocorridos na área bancária, o grupo dos sete países mais ricos (G7), visando à constituição de uma base útil e efetiva à supervisão dos controles internos nesse segmento, solicitou ao Comitê de Basileia⁶ o estabelecimento de diretrizes específicas para a atividade bancária, envolvendo todas as referidas atividades, tratadas contabilmente ou não. Em abril de 1997, o Comitê de Basileia divulgou vinte e cinco princípios para uma supervisão bancária eficaz, organizada por área, conforme sintetizado abaixo (UNIDADE DE CONTROLES INTERNOS, 1998) - cópia do documento integral em anexo:

- Princípio 1: um sistema eficaz de supervisão da atividade bancária deve incluir responsabilidades e objetivos claros para cada entidade envolvida na supervisão dos bancos.

Licença e estrutura

- Princípio 2: as atividades permitidas devem ser claramente definidas, e o uso da expressão "banco" em nomes deve ser controlado na medida do possível;

⁶ Órgão supranacional criado em 1975, para estabelecer princípios norteadores da atuação das atividades do sistema bancário e dos bancos centrais dos países participantes para supervisão bancária. Esse comitê é composto por autoridade supervisora do sistema bancário e bancos centrais da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos da América.

- Princípio 3: o órgão licenciador tem direito de estabelecer critérios e rejeitar pedidos de estabelecimentos que não atendam aos critérios estabelecidos;
- Princípio 4: os supervisores da atividade bancária devem ter autoridade para analisar e rejeitar propostas de transferência, para terceiros, de interesses acionários ou controladores de bancos;
- Princípio 5: os supervisores da atividade bancária devem ter autoridade para estabelecer critérios de análise de aquisições ou investimentos por parte de bancos e para garantir que esses não sejam expostos a riscos indevidos.

Regulamentações de cautela e requisitos

- Princípio 6: os supervisores da atividade bancária devem estabelecer requisitos mínimos de capital que reflita os riscos assumidos pelos bancos;
- Princípio 7: a avaliação é essencial e independente das políticas, das práticas e dos procedimentos do banco;
- Princípio 8: os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos estabeleçam e respeitem políticas, práticas e procedimentos adequados a avaliação da qualidade dos ativos;
- Princípio 9: os supervisores da atividade bancária devem se certificar de que os bancos tenham sistemas de gestão de informações que identifiquem concentrações na carteira e estabelecer limites que restrinjam a exposição dos bancos a tomadores individuais;

- Princípio 10: os supervisores da atividade bancária devem exigir que os bancos concedam empréstimos a pessoas e empresas a ele ligado só comercialmente;
- Princípio 11: os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam políticas e procedimentos adequados controlar o risco nacional e de transferência de crédito e investimento;
- Princípio 12: os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuem sistemas que controlem os riscos de mercado de maneira precisa;
- Princípio 13: os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuem processo de gestão de risco para controlar os demais riscos materiais;
- Princípio 14: os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham **controles internos adequados** para a natureza e escala de seus negócios; (grifo nosso)
- Princípio 15: os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam procedimentos e regras para conhecer seus clientes;

Métodos de supervisão bancária⁷ avançada

- Princípio 16: um sistema eficaz de supervisão da atividade bancária deve consistir de alguma forma de supervisão tanto local quanto remota;

⁷ A supervisão Bancária é uma atribuição de entidades que fazem a supervisão de todos os bancos de um país. No Brasil órgão supervisor bancário é o Banco Central do Brasil.

- Princípio 17: os supervisores da atividade bancária devem manter contato regular com a administração dos bancos e ter plena consciência das atividades das instituições;
- Princípio 18: os supervisores da atividade bancária devem ter meios para coletar, rever e analisar relatórios de cautela e declarações estatísticas dos bancos;
- Princípio 19: os supervisores da atividade bancária devem ter meios de confirmação independente das informações de supervisão, através de inspeções;
- Princípio 20: um elemento essencial da supervisão da atividade bancária é a capacidade dos supervisores para supervisionar a organização bancária.

Requisitos de informação

- Princípio 21: os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que cada banco mantenha registros apropriados e criados de acordo com política e práticas contábeis consistentes.

Poderes formais dos supervisores

- Princípio 22: os supervisores da atividade bancária devem ter a sua disposição medidas adequadas para implementação de ações corretivas quando bancos deixarem de atender às exigências de prudência;

Instituições bancárias além das fronteiras

- Princípio 23: os supervisores da atividade bancária devem praticar supervisão consolidada, monitorando e aplicando adequadamente normas de cautela apropriadas;

- Princípio 24: um componente-chave da supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e troca de informações com os diversos outros supervisores envolvidos;
- Princípio 25: os supervisores da atividade bancária devem exigir que as operações locais de bancos estrangeiros sejam conduzidas de acordo com os mesmos altos padrões exigidos de instituições nacionais.

Entre esses princípios, o de número quatorze necessitava de maiores explicações. O Comitê da Basileia então divulgou, em setembro de 1998, o documento “Estrutura para os Sistemas de Controles Internos em Organizações Bancárias”, no qual são estabelecidos treze princípios para a avaliação de sistemas de controles internos (UNIDADE DE CONTROLES INTERNOS, 1998):

Controle pela administração e cultura de controle

- Princípio 1: a diretoria deve ter a responsabilidade pela aprovação e revisão periódica das estratégias globais de negócios e das políticas relevantes para o banco;
- Princípio 2: o nível gerencial superior deve ter a responsabilidade pela implementação das estratégias e políticas aprovadas pela diretoria;
- Princípio 3: a diretoria e o nível gerencial superior são responsáveis pela promoção de altos padrões éticos e de integridade e pelo estabelecimento de uma cultura dentro da organização.

Avaliação de risco

- Princípio 4: um sistema de controles internos efetivo requer que os riscos materiais que possam afetar a realização dos objetivos sejam continuamente avaliados;
- Princípio 5: os procedimentos de controle devem ser parte integrante das atividades diárias de um banco.

Atividades de controle

- Princípio 6: um sistema efetivo de controles internos requer a existência de apropriada segregação de funções, sem distribuição de responsabilidades conflitantes;
- Princípio 7: um sistema efetivo de controles internos requer que haja dados financeiros, operacionais e de conformidade internos, adequados e abrangentes, bem como informações externas de mercado sobre eventos e condições que sejam relevantes à tomada de decisões.

Informação e comunicação

- Princípio 8: um sistema efetivo de controles internos requer a existência de sistemas de informações confiáveis que cubram todas as atividades importantes do banco;
- Princípio 9: um sistema efetivo de controles internos requer canais de comunicação efetivos para assegurar que os funcionários se engajem nas políticas e procedimentos da organização;
- Princípio 10: a efetividade global dos controles internos do banco deve ser continuamente monitorada.

Monitoramento

- Princípio 11: deve existir uma auditoria interna efetiva e abrangente sobre o sistema de controles internos, executada por pessoal treinado, competente e operacionalmente independente;

- Princípio 12: as deficiências dos controles internos devem ser prontamente comunicadas ao nível gerencial apropriado e prontamente solucionadas;

- Princípio 13: os supervisores devem exigir que todos os bancos tenham um sistema efetivo de controles internos, consistente com a natureza, complexidade e o risco inerente às suas atividades registradas ou não no balanço.

Após os escândalos contábeis estampados em manchetes de todo o mundo no ano de 2000, a legislatura dos Estados Unidos agiu ampliando os poderes dos órgãos fiscalizadores e aumentando consideravelmente a responsabilidade da administração das empresas.

A Lei Sarbanes-Oxley de 2002, por exemplo, assumida pelo mercado como a Lei que terá maior impacto sobre os mercados de capitais norte-americanos e mundiais desde a legislação de 1934, ampliou o poder da Securities and Exchange Commission – SEC (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos) e determinou que o Presidente e o Diretor-Financeiro das empresas devem certificar as demonstrações financeiras, assumindo a responsabilidade pelo estabelecimento, pela manutenção e pela avaliação dos controles internos (KPMG, 1993).

No Brasil, devido à turbulência do mercado bancário nos anos de 1996 e 1997 o Banco Central do Brasil sofreu críticas pelo comportamento reativo diante do quadro de dificuldades do sistema financeiro. Nesse sentido essa autarquia optou, partir de 1999, por uma prática de efetuar inspeções com maior rigor, exigindo dos bancos postura mais efetiva e consistente com relação a controles internos.

Com relação às normas, o Banco Central do Brasil, como autoridade supervisora das empresas financeiras, praticamente transcreveu as disposições do Comitê de Basileia na Resolução Bacen 2.554/98 (anexo I), que discorre sobre a obrigatoriedade de implementação de sistemas de controle interno nas instituições financeiras, devendo esses controles internos ser adequados com a natureza, complexidade e risco das operações, independentemente do porte da instituição.

De fato, os princípios estabelecidos nessa Resolução são válidos para os mais diversos segmentos do mercado que não podem prescindir de eficazes e modernas ferramentas de controle.

A regulamentação do controle interno também implica na adoção de princípios éticos e normas de conduta perfeitamente evidenciados, divulgados e praticados, sem os quais nenhuma ação de controle poderá ser eficaz. Em função disso, os processos operacionais, em sua totalidade, deverão apoiar-se em normas que atendam às exigências da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), definidas em sua Instrução nº 220/94.

2.2.5. Tendência dos Controles Internos

Diversas tendências sugerem que as organizações devem aumentar sua ênfase em procedimentos de controle. Primeiramente, as companhias enfrentam, hoje, responsabilidades normativas que incluem multas ambientais, indenizações por molestamento sexual, multas trabalhistas, entre outros. Nessa perspectiva são necessários controles eficientes para impedir perdas em decorrência do não cumprimento dessas exigências. Em segundo, além de impedir violações, os controles internos são fatores que se levam em consideração no cálculo de multas impetradas às empresas no caso de violações de leis federais. Uma terceira tendência que empurra as organizações para maior ênfase nos controles internos é o risco aumentado de fraude. As perdas no caso de fraude podem chegar na casa dos milhões de reais. Além disso, a atividade fraudulenta dentro das companhias parece também estar em ascensão. Nesse sentido, um estudo conduzido pela Kynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) (KPMG, 1993), nos Estados Unidos, indica que 76% das empresas pesquisadas haviam experimentado um ou mais casos de fraude. Em quase todos os exemplos de fraude externa ou interna, um sistema de controle interno fraco foi citado como o fator principal para contribuição da ocorrência. Uma quarta tendência refere-se à globalização. O estabelecimento de operações externas gera riscos políticos, econômicos e culturais não encontrados em companhias domésticas. Assim as empresas que entram no mercado global requerem sistemas de controle adicionais para controlar estes novos riscos internacionais. Finalmente, em resposta às quatro tendências acima, os administradores estão movendo-se para constituição de eficientes gerências de controles internos.

Além disso, verifica-se, nos últimos anos, que a questão dos controles internos não tem sido outorgada apenas aos administradores, mas também aos órgãos

reguladores, contadores e auditores. Como resultado dessas preocupações, vários documentos e modelos foram editados, os principais foram:

SAC - Systems Auditability and Control	Estados Unidos	Editado pela Internal Auditors Research Foundation em 1991 e revisado em 1994
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Editado em 1992
SAS 55 e SAS 78 - Statement on Auditing Standards	Estados Unidos	Editado pelo American Institute of Certified Public Accountants em 1988 e 1995
COBIT - Control Objectives for Information and related Technology	Inglaterra	Editado pela Information Systems Audit and Control Foundation, em segunda edição, em 1998
COCO - Criteria of Control Board - Guidance on Assessing Control	Canadá	Editado pelo The Canadian Institute of Chartered Accountants em junho de 1997

Quadro 3 – **Documentos e Modelos Editados sobre Controles Internos**
 Fonte: Quadro elaborado pelo pesquisador, a partir das leituras realizadas.

2.3. *Compliance*

O termo *compliance* tem origem no verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição (FEBRABAN, S/D). Os funcionários do *Compliance Office* (Departamentos de Compliance) têm, portanto, a função de monitorar e assegurar que a instituição esteja cumprindo as regras aplicáveis a cada negócio.

No Banco do Brasil (BB), conforme Manual da Unidade de Controles Internos, “*compliance* é a garantia de que os produtos, processos e serviços do

Conglomerado⁸ estão de acordo com os regulamentos internos e externos aplicáveis, com as exigências da supervisão bancária e com as políticas e procedimentos internos⁹”.

A atividade de *compliance* está inserida nos objetivos dos controles internos de conformidade e busca assegurar que os negócios, produtos e serviços do Conglomerado Banco do Brasil sejam conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis às exigências de supervisão bancária e às políticas e procedimentos internos.

Essa atividade assume importante papel no estabelecimento de uma cultura de controle. Trata-se de uma função exigida pelos órgãos supervisores, conforme estabelecido pelo Comitê da Basileia nos princípios para uma supervisão eficaz. Cabe a essa função testar e monitorar a adesão das atividades às Leis e Regulamentos aplicáveis, prevenir e controlar os riscos envolvidos nas atividades da organização (FEBRABAN, S/D). O *compliance*, diferente das atividades de auditoria, estimula o engajamento, fazendo com que todos compreendam a importância daquilo que se exige nas normas escritas.

No Banco do Brasil, o objetivo do *compliance* é reduzir perdas financeiras, dar maior credibilidade e transparência às ações institucionais no mercado e para a clientela, buscar a aprovação dos órgãos reguladores e fiscalizadores, ser um diferencial mercadológico¹⁰.

⁸ A expressão abrange o Banco do Brasil e as suas controladas (direta ou indiretamente).

⁹ Unidade de Controles Internos, 1998.

¹⁰ *Ibid.* p. 27.

Para isso, o BB busca amparo regulamentar nos produtos, serviços e processos, bem como monitorar perdas, aderir a políticas e diretrizes, possuir canais de comunicação e informação e manter elevados padrões éticos.

2.4. Estrutura de Decisão Organizacional

O campo dos estudos organizacionais sobre a tomada de decisão foi criado a partir das March e Simon (1966) que abordam a tomada de decisões em todos os níveis da organização. As decisões constituem parte integrante da dinâmica administrativa de todos os tipos de organização. No dia-a-dia, independentemente da parte ou atividade a ser desenvolvida, elas são componentes necessários à consecução de objetivos que, por sua vez, também foram estipulados através de decisões (SILVA, 1989).

A tomada de decisão é uma das atividades mais importantes de um administrador, e se confunde com o próprio processo administrativo. Nessa ótica, Simon (1963) tratou dos conceitos de administração e decisão como sinônimos, à medida que se refere não apenas ao ato final da escolha entre alternativa, mas a todo o processo decisório. As decisões revelam a escolha de um determinado rumo ou estratégia, a fim de se obter a solução de problemas ou opção por situações que são relevantes para atingir metas e objetivos da organização (SIMON, 1979; CHANDLER, 1969; EGELHOFF, 1990).

A origem da tomada de decisões organizacionais foi um debate entre teóricos das organizações e economistas, preocupados com os aspectos sociais da tomada de decisões. Economistas tradicionalmente constroem seus modelos com base em tomada de

decisões racionais. March e Simon (1966) questionaram tal abordagem por meio de estudos empíricos, comprovando que a tomada de decisão racional só ocorre sobre circunstâncias muito restritas e severas.

A decisão pode ser tratada sob o enfoque de processo, estilo ou estrutura. No enfoque de processo há uma constituição de várias etapas, levando em conta o contexto social e psicológico da organização e o meio ambiente em que a empresa cresce. Já na perspectiva de estilo leva-se em consideração a relação entre as características do tomador de decisão e a opção por ele utilizada (GOODWIN; WRIGHT, 1991).

Na perspectiva da decisão como estrutura, enfoque deste trabalho, para Oliveira (2000, p. 85), a estrutura organizacional vai constituir o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) definem a estrutura organizacional como um meio complexo de controle, continuamente produzido e recriado. Nesse sentido, esses autores assinalam que “as estruturas são constituídas e constitutivas”. Tal opção se deve ao fato de que a estrutura organizacional retrata, além da dimensão processual, a dimensão estrutural da tomada de decisão (FONSECA, 1992). Além disso, segundo Machado-da-Silva e Alperstedt (1995), “a forma pela qual a organização encontra-se estruturada afeta a tomada de decisão”.

Hall (2001) afirma que as mudanças organizacionais provocam mudanças estruturais. Nesse sentido, as organizações estão em constantes mudanças impostas pelos ambientes turbulentos e, portanto, as estruturas organizacionais seguem essas alterações para servir de base aos objetivos organizacionais.

A concepção “estrutural” da decisão, conforme aponta Pacheco (1988), desprende-se dos enfoques prescritivos e passa a ser analisada à luz dos enfoques explicativos, buscando uma compreensão maior do processo de formação e modificação das estruturas administrativas. Dessa forma, diversos modelos organizacionais têm sido estabelecidos ao longo do tempo, em que a estrutura organizacional desponta como variável crítica diante da importância que se reveste para a eficácia das organizações. As empresas buscam permanentemente formas mais apropriadas que possibilitem o alcance dos seus objetivos organizacionais. Mintzberg (1995, p. 10) define a estrutura de uma organização “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita coordenação entre essas tarefas”.

Para Hall (2001), essa abordagem retrata que a estrutura de uma organização não é imutável. Pelo contrário, ela modela e é modelada em função do que ocorre no ambiente organizacional, destacando que a estrutura das organizações constitui as interações que ocorrem dentro dela. Portanto, a definição de estrutura organizacional, como sugerem Ranson et al. (1980), consiste em uma relação dinâmica entre arcabouço estrutural e padrões de interação. O arcabouço estrutural é constituído pelas normas e procedimentos padronizados e pelas posições ocupadas pelas pessoas nas organizações. Já os padrões de interação correspondem às relações sociais formais e informais. Nesse sentido, conforme afirmam Machado-da-Silva et al. (1998), os padrões de interação podem alterar, por meio de um intercâmbio dinâmico, o próprio arcabouço estrutural.

Nessa mesma perspectiva, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) acrescentam que a rotina diária, presente no contexto organizacional, requer a operacionalização e aplicação a situações por vezes não previstas no arcabouço estrutural. Tal constatação, segundo esses autores, sugere a interpretação contínua de regras e ações, dando origem a um

padrão de interação emergente. A noção de estrutura pode ser focalizada pela conexão entre padrões normativos e padrões emergentes de interação, cuja permanente reciprocidade revela o caráter potencialmente mutável de sua conformação ao longo do tempo, ou seja, de sua estruturação.

Essa abordagem sugere que o intercâmbio entre atributos estruturais e ação é efetuado por meio de esquemas interpretativos, ou seja, resultantes da elaboração e do arquivamento mental de percepções de objetos dispostos em uma dada realidade, operando como quadros de referência, compartilhados e, freqüentemente, implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações (RANSON et al., 1980; FONSECA; SELEME, 1991).

Dessa forma, a estrutura é uma manifestação do alinhamento de esquemas interpretativos e, conseqüentemente de ações. Sendo assim, a sua existência depende das práticas e interações que nelas se constituem (RANSON et al., 1980; MACHADO-DA-SILVA, 1993). Nessa linha de entendimento, a análise de mudanças estruturais no contexto organizacional transcende os princípios da teoria contingencial predominante a partir da década de 70, com diversos estudos que apontam a construção de modelos estruturais baseados na sujeição organizacional aos padrões ambientais técnicos de eficiência e racionalidade (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

No entanto, para se compreender a complexidade do cotidiano organizacional, parece importante considerar o ambiente como socialmente construído e, nesse sentido, a estrutura passa a ser concebida não somente em função de seus atributos estruturais prescritos, mas como resultante da interpretação das normas e ações, abrangendo também a realidade subjetiva, inerente às organizações (RANSON et al., 1980).

De acordo com Hall (2001), a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- a) realizar produtos e atingir metas organizacionais;
- b) minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais (assegurar que os indivíduos se ajustem às exigências das organizações e não o inverso);
- c) as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (estabelecem quais posições têm poder sobre outras), no qual as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Nessa perspectiva de estrutura, a decisão é analisada como resultado de algo ou condicionada por características organizacionais (MENDES, 1997).

Para Huber e Mcdaniel (1986), as organizações necessitam de um padrão de estrutura organizacional que torne mais fácil a tomada de decisão. Por sua vez, a estrutura de decisão da organização pode ser analisada em diversas dimensões.

Neste trabalho, optou-se por utilizar a formalização, a centralização e a complexidade, considerando o entendimento de Fredricson (1986) e Hall (2001), para quem essas dimensões têm maior importância e implicações mais diretas no processo decisório. Hatch (1997) complementa que a estrutura organizacional pode ser analisada e mensurada por uma infinidade de variáveis, entretanto essas três dimensões são suficientes para uma consistente análise.

2.4.1. Formalização

A formalização denota a intensidade com que as comunicações são escritas e arquivadas pela organização (MACHADO-DA-SILVA; ALPERSTEDT, 1995). Refere-se a regulamentos de comportamentos ditados por normas e procedimentos. Esse é um atributo clássico das estruturas organizacionais e está associado ao escrito e à legitimidade (PFIFFNER; SHERWOOD, 1965). Para Mintzberg e Quinn (1991), as organizações utilizam meios para padronizar os processos de trabalho pela imposição de instruções operacionais, descrições das funções organizacionais, regras, regulamentos e similares.

A formalização envolve o controle organizacional sobre o indivíduo, não constituindo apenas um sentido estrutural, mas um significado ético e político. Hall (2001) afirma que a formalização é a principal variável estrutural para o indivíduo, pois o nível de normas formais afeta diretamente seu comportamento.

A formalização pode ser medida como a extensão em que regras e normas são definidas para lidar com as contingências. Para Mintzberg (1995), quanto maior é a proporção em que o seu comportamento é predeterminado e previsível, ou seja, padronizado, mais burocrática é uma organização.

Normas restritivas e claramente identificadas conduzem à morosidade do processo de tomada de decisão, uma vez que os indivíduos tomadores de decisão não possuem a flexibilidade necessária para agilização do processo. Por outro lado, quando a formalização do trabalho é baixa, é possível assumir um comportamento não-programado em relação aos objetivos organizacionais.

2.4.2. Centralização

A centralização refere-se à distribuição de poder nas organizações, sendo um dos melhores meios de resumir toda a noção de estrutura. Wally e Baum (1994) conceituam a centralização como uma concentração de autoridade ou poder nas tomadas de decisão no meio organizacional. No mesmo sentido, Huber e McDaniel (1986) avaliam a centralização de acordo com o grau de dispersão da autoridade na organização.

Esse preceito se relaciona com a maneira pelas quais Ranson et al., (1980) (conforme mencionado) lidam com a estrutura, isto é, constituída e constitutiva. No caso da centralização, uma dada distribuição de poder é constitutiva quando gera outras ações, quando as pessoas atendem a normas e decisões organizacionais. Por outro lado, a centralização é constituída quando as distribuições de poder estão sujeitas a mudanças, à medida que os grupos e indivíduos obtêm ou perdem o poder com o decorrer do tempo. Nessa perspectiva, Van de Ven e Ferry (1980) definem centralização como o *locus* de decisão que determina a autoridade dentro de uma organização.

Dessa forma, uma alta concentração implica uma alta centralização, e uma baixa concentração indica baixa centralização. Uma organização completamente centralizada é aquela em que toda a autoridade de tomada de decisão é colocada nas mãos da alta administração, e o inverso, uma organização totalmente descentralizada é aquela em que todos os empregados dão sua opinião sobre a tomada de decisão (organização democrática).

Esse aspecto não diz respeito somente a quem toma as decisões, mas também implica saber se quem toma as decisões tem autonomia total ou se as decisões são programadas pelas políticas organizacionais. Minstzberg (1995) corrobora tal afirmação e

complementa que um alto grau de centralização constitui-se na forma mais incisiva de coordenar a tomada de decisão. Com relação ao controle, Hall (2001) argumenta que a centralização elevada implica a pressuposição de que os membros precisam de um controle estrito e vice-versa.

2.4.3. Complexidade

A complexidade indica a extensão global da diferenciação estrutural (WONG; BIRNBAUM-MORE, 1994) e se refere a unidades estruturais nas quais os empregados podem ser categorizados (ZEY-FERREL, 1979). Essas unidades são formadas por um processo de diferenciação que ocorre pela segmentação da estrutura existente ou pela adição de novas unidades à estrutura.

A dimensão “complexidade” tem grande efeito no comportamento dos indivíduos, no processo decisório, em outros elementos estruturais e nas relações entre a organização e o ambiente. As organizações complexas possuem muitas subpartes, o que exige maior coordenação e controle. Autores como Price e Hage e Aiken *apud* Hall (2001) definiram a complexidade de acordo com o grau de conhecimento requerido para a produção de um *output* do sistema organizacional ou do grau de educação de seus membros. A complexidade engloba os conceitos de diferenciação vertical e diferenciação horizontal (HALL, 2001; HATCH, 1997).

A diferenciação vertical ou hierárquica diz respeito à estratificação hierárquica que compreende o número de níveis de trabalho em uma organização (WONG;

BIRNBAUM-MORE, 1994). Para Hall (2001), a diferenciação se refere à divisão do trabalho. Champion (1985) afirma que a diferenciação vertical corresponde aos níveis de autoridade existentes em uma organização. Trata-se da avaliação de posições, funções e conhecimentos de acordo com características, tais como poder e prestígio. Quanto maior o número de especialidades e a extensão do treinamento, mais complexa a organização. Nesse sentido, Weber (1978) assevera que a especialização é imprescindível quando se pretende aplicar de forma plenamente racional as regras técnicas e normas inerentes a um cargo¹¹. Esta diferenciação influencia o processo decisório na medida que “as necessidades do processo decisório, tais como os tipos e a quantidade de informações requeridas, dependem do nível hierárquico em que são tomadas” (MENDES, 1997, p. 20).

A diferenciação horizontal é medida pelo número de diferentes ocupações pela distribuição dos membros entre as várias especialidades ocupacionais, ou pelo número de departamentos funcionalmente especializados (BLAU, 1971, p. 147). Ela engloba a divisão de funções, a divisão de trabalho e de conhecimento, enquanto a vertical se refere à avaliação de posições, funções e conhecimentos de acordo com características, tais como poder e prestígio (ZEY-FERREL, 1979). Complementa Mintzberg (1995) que a diferenciação horizontal está associada à especialização ou à profissionalização, cuja razão final é permitir que o indivíduo seja adequado à tarefa que executa.

¹¹ Lugar e conjunto de atribuições que lhe são inerentes (CRETELLA JÚNIOR, 1977).

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

3.1. Contextualização: Banco do Brasil - Estrutura e Desempenho

Trata-se de uma sociedade anônima de economia mista, na qual o Governo é detentor de 72,1% do capital social, sendo o restante desse capital dividido em ações ordinárias negociáveis em bolsa de valor. O Banco do Brasil é a maior instituição financeira do País, com um ativo total de R\$ 239.014 milhões, tendo seu patrimônio líquido atingido a cifra de R\$ 14,1 bilhões e lucro líquido de R\$ 3.024 milhões, no exercício de 2004.

Desde que foi criado, em 1808, até o presente momento, o crescimento do Banco como instituição financeira acompanhou o processo de desenvolvimento do próprio País, razão pela qual ele é sinônimo de tradição, independente de representar a instituição bancária mais antiga do Brasil. Em seu curso, na década de 40, o Banco deflagrou uma política efetiva na agropecuária brasileira, inaugurando também uma agência em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior. Na década de 50, criou-se a Carteira de Comércio Exterior (Cacex) e na década de 60, a sede foi transferida para Brasília, no dia da inauguração

da nova capital. Também passou a atuar com maior impulso no plano internacional, abrindo uma filial em Nova Iorque e agências e escritórios na América Latina, tanto que em 1971, somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

Para o Banco do Brasil, 1985 foi um ano de importantes realizações: foram criadas quatro subsidiárias - BB Financeira S.A, BB Leasing S.A., BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. – destacando-se também a criação da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro) que chegou a alcançar o equivalente a 7,5% do sistema de poupança nacional. Mais tarde, criou-se também a BBTUR, uma agência de turismo. Novas subsidiárias foram criadas posteriormente, configurando-se uma estrutura corporativa conforme demonstra a Figura 2.

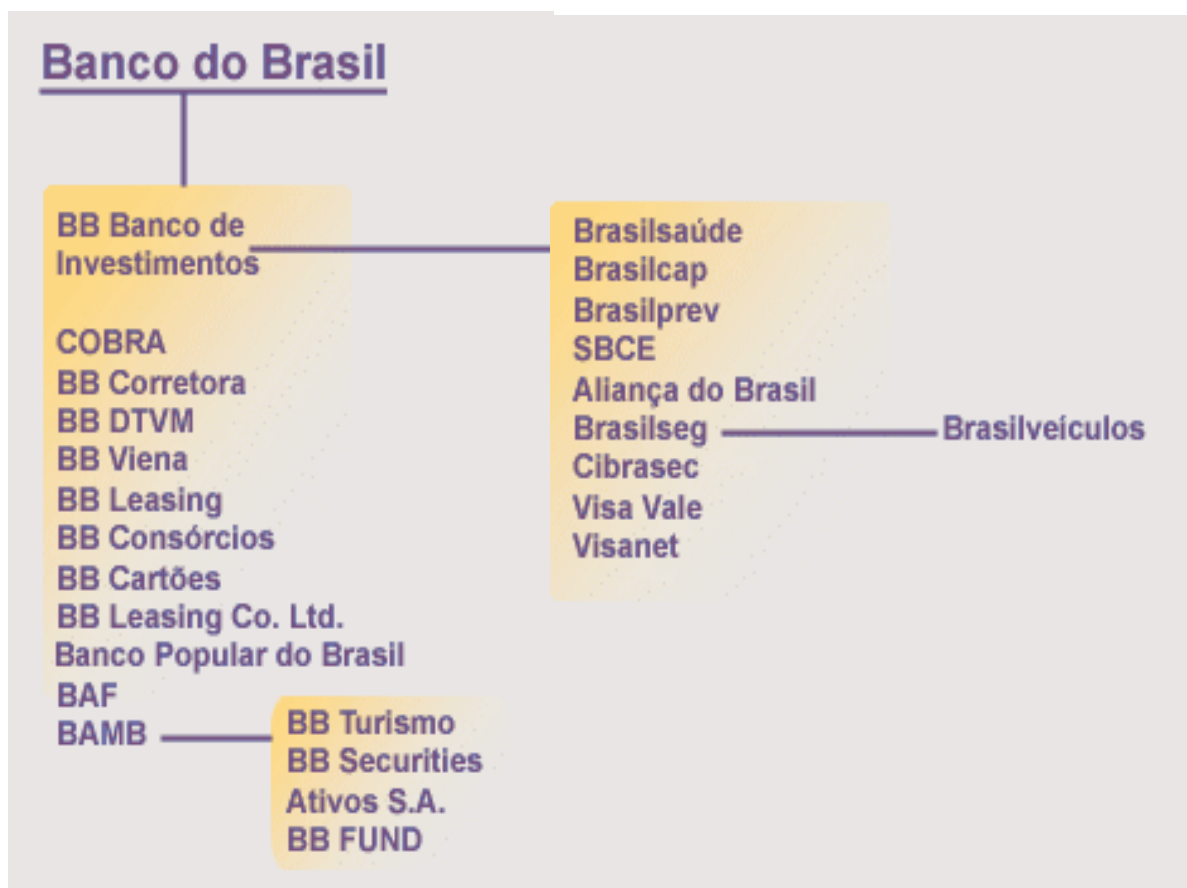


Figura 2 - Estrutura do Conglomerado BB

Fonte: BB. Disponível em: <www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/Assembleia.jsp>. Acesso em 22/01/2005.

Transformado em banco comercial, o Banco do Brasil expandiu-se em todas as áreas, estabelecendo, assim, uma posição de competitividade frente à concorrência. Dessa forma, com o objetivo de agilizar e conferir efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passaram a responder por funções diretas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor. Aprimorou-se a dinâmica de gestão mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa (RETRATO, 2003).

Na nova estrutura, o BB passou a sustentar-se sobre quatro pilares negociais, quais sejam: atacado, varejo, governo e recursos de terceiros. Essa estrutura organizacional deriva do novo modelo comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

O Banco possui a maior rede própria de atendimento bancário do País. São 14.450 pontos de atendimento em 2.984 municípios. Essa rede é segmentada de acordo com os mercados definidos pela Empresa, tendo 3.599 agências ligadas ao mercado Varejo, ao mercado Governo e ao mercado Atacado. O cliente BB tem a sua disposição a maior rede de terminais de auto-atendimento da América Latina com 39.015 ATMs. No exterior, o Banco possui a maior rede de atendimento entre os bancos brasileiros. Presente em 21 países, a rede externa do Banco responde por negócios em todo o mundo, com um total de 17 agências, sete subagências, nove escritórios de representação e unidades de negócios e cinco subsidiárias. A rede de bancos correspondentes do BB encerrou 2004 com 1.728 instituições financeiras, presentes em 152 países.

Em termos de desempenho mercadológico, o BB é líder nos mercados de câmbio exportação e de câmbio importação, com participações de mercado de 27,2% e 23,8%, respectivamente. Com relação ao financiamento ao agronegócio brasileiro, o BB tem a maior carteira do país, que em 2004 totalizou R\$ 30 bilhões. O BB também mantém a liderança do sistema financeiro em base de clientes. Essa base soma 22,2 milhões de clientes correntistas - 20,8 milhões pessoas físicas e 1,4 milhão pessoas jurídicas. Adicionalmente, o BB possui 5,3 milhões de clientes poupadores e 2,4 milhões de beneficiários do INSS. O Banco é líder nas captações de mercado, encerrando 2004 com o total de R\$ 160,1 bilhões em recursos captados. O Quadro 4 demonstra a posição geral do BB em números, em 2004.

O Banco tem como meta de sua estratégia corporativa adotar padrões de governança referenciais para o mercado. O estatuto do BB busca contemplar práticas que garantam o equilíbrio de direitos entre os acionistas, a transparência e a prestação de contas do negócio. Para tanto, conta com um Conselho de Administração composto por sete membros, com mandato unificado de um ano, permitido a reeleição; um Conselho Fiscal permanente, composto por cinco membros, dentre os quais, dois são indicados por acionistas minoritários e os demais pelo acionista controlador.

Com relação à atividade de controle, em 1999, o Banco implementou ajustes organizacionais para adequar-se às disposições da Resolução Bacen 2.554/98 (sistema de controles internos), criando a Diretoria de Controle, que coordenava as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos.

Após a criação da Diretoria de Controle e com o objetivo de garantir que os negócios do Conglomerado estivessem em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, com as exigências da supervisão bancária e com as políticas e procedimentos

internos, a Unidade Controles Internos passou a responder pela qualidade, confiabilidade e integridade dos controles operacionais.

Balanco Patrimonial (em R\$ bilhões)	2004
Ativos Totais	239,0
Operações de Crédito Líquidas de PCLD	74,8
Títulos e Valores Mobiliários	73,5
Depósitos	115,5
Captações no Mercado Aberto	44,5
Patrimônio Líquido	14,1
Resultado (em R\$ milhões)	2004
Resultado Bruto da Intermediação Financeira	10.463
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa – PCLD	(4.521)
Receitas de Prestação de Serviços – RPS	6.607
Despesas de Pessoal	(7.096)
Outras Despesas Administrativas	(5.466)
Lucro Líquido	3.024
Informações Adicionais	2004
Funcionários	82.671
Clientes Correntistas Pessoas Físicas (mil)	19.720
Clientes Correntistas Pessoas Jurídicas (mil)	1.369
Pontos de Atendimento	14.450
Terminais de Auto-atendimento	39.015
Clientes habilitados a transações na Internet (milhões)	6,9
Administração de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)	124

Quadro 4 – BB em Grandes Números

Fonte: BB. Disponível em: <www.bb.com.br/>. Acesso em 15/02/2005.

Em 2000 foi aprovada a reestruturação da Unidade de Controles Internos, com desmembramento da área de risco de mercado e de crédito e revisão das responsabilidades. Nesse ano foi aprovada a criação do Subcomitê de Controles Internos, vinculado ao Comitê Executivo do Banco, coordenado pela Unidade de Controles Internos e composto por representantes de diversas Unidades (RETRATO, 2004). A posição da Unidade de Controles Internos, bem como a Contadoria pode ser visualizada na estrutura do banco conforme a seguir:

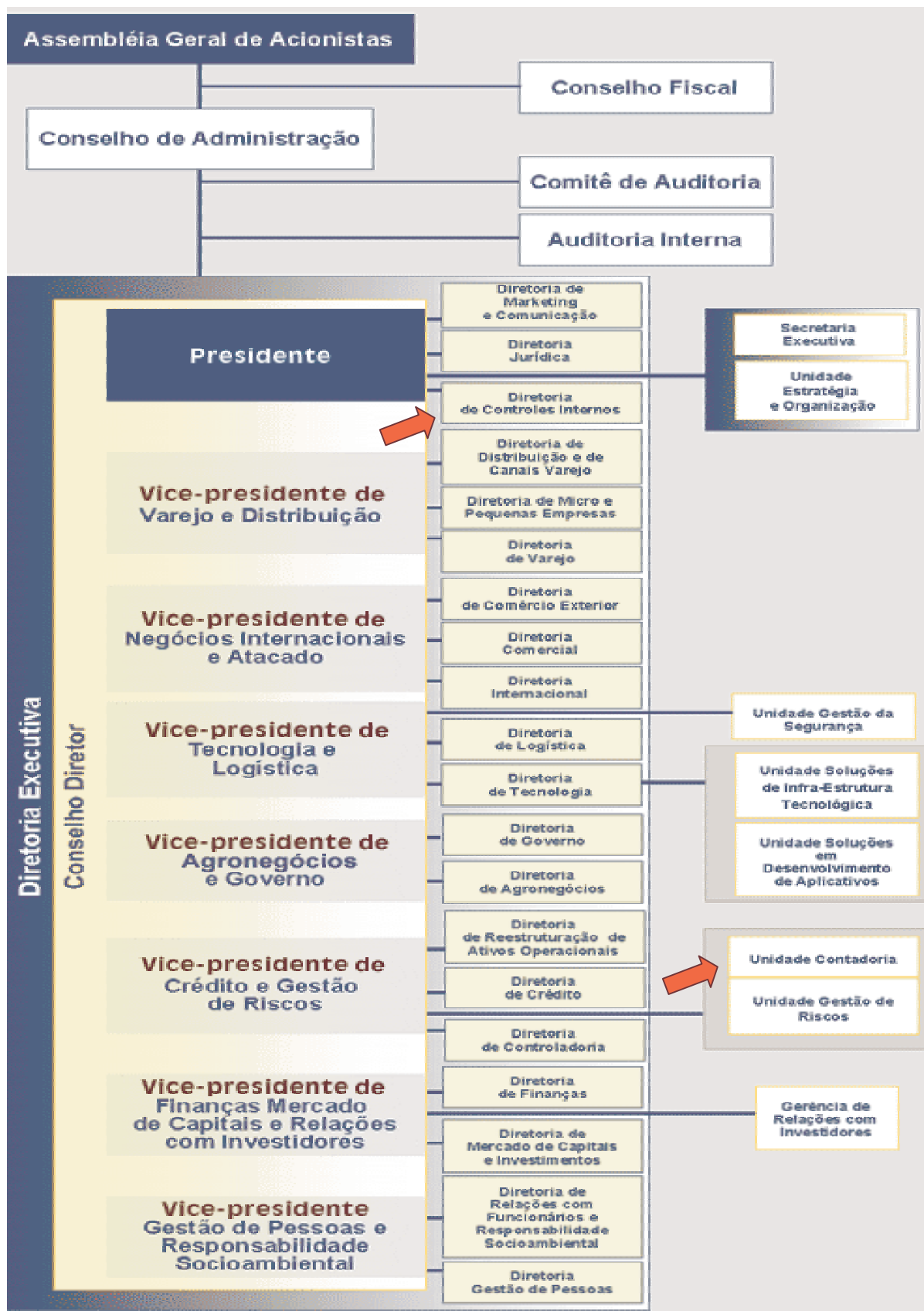


Figura 3 - Estrutura Interna do Banco do Brasil

Fonte: BB. Disponível em: <www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/Assembleia.jsp>. Acesso em 22/01/2005.

3.2. A Contadoria do Banco do Brasil

A Contadoria do BB é uma Unidade Organizacional do Banco do Brasil localizada em Brasília (DF) e vinculada à Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global (Figura 3).

A Contadoria do BB encontra-se agrupada em função dos processos de apoio aos negócios e à gestão, representa, com outras unidades, o primeiro nível de segmentação dos processos e responsabilidades do Conglomerado BB.

Sua estrutura é composta por quatro gerências, doze divisões e dois centros regionais de contabilidade (Distrito Federal e Rio de Janeiro) - anexos III e IV. Esta estrutura foi dimensionada, principalmente, em função dos macroprocessos da organização, a saber: Administração Tributária e Administração do Sistema Contábil do Conglomerado BB.

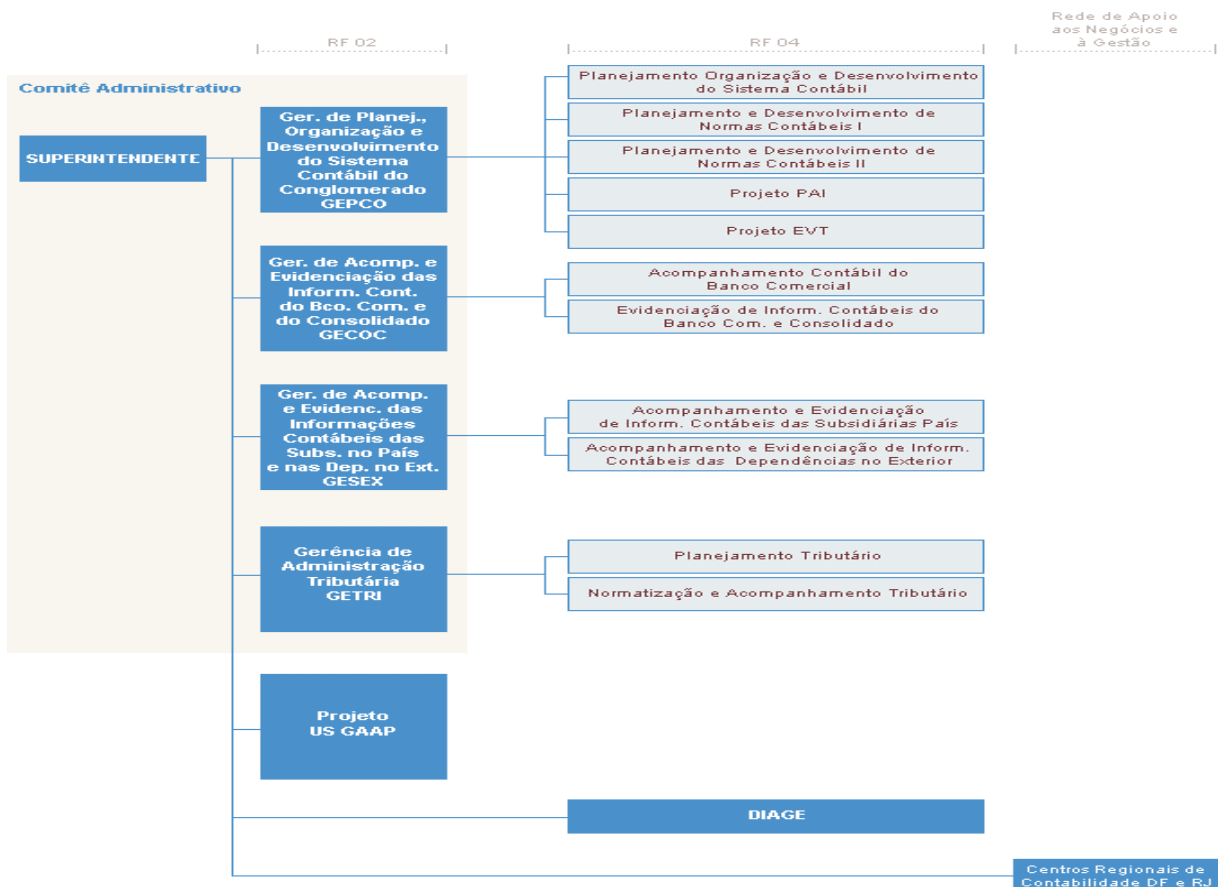


Figura 4: Estrutura interna da Contadoria

Fonte: BB. Disponível em: <intranet2.bb.com.br\contadoria>. Acesso em 23/01/2005.

O anexo V apresenta as responsabilidades das Gerências e as principais responsabilidades organizacionais da Contadoria do BB são:

- Assegurar a confiabilidade e a tempestividade dos registros contábeis;
- Responder pelo desenvolvimento e manutenção do Sistema Contábil e pelo atendimento das necessidades de registro e escrituração contábil do Conglomerado;
- Responder pela correta e tempestiva demonstração da situação patrimonial do Conglomerado;
- Responder pela qualidade e tempestividade da escrituração contábil da Sede do Banco e das Subsidiárias Integrais no País;
- Responder pela formulação de estratégias, políticas e diretrizes que garantam a otimização da carga tributária do Conglomerado;
- Assegurar o planejamento e o cumprimento das obrigações fiscais do Banco e das Subsidiárias Integrais no País;
- Garantir que os produtos e serviços da Unidade estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis às exigências da supervisão bancária e às políticas e procedimentos internos.

Seus principais clientes internos e externos são: Conselho de Administração, Conselho Diretor e Conselho Fiscal; Diretorias; Unidades; Auditorias internas e externas; Órgãos Fazendários; Organismos Reguladores Nacionais e Internacionais.

Os principais produtos da Contadoria são: Normas Contábeis; Escrituração contábil - Sede do BB e Subsidiárias Integrais no País; Informações contábeis; Demonstrações contábeis; Análise contábil; Consultoria contábil; Normas tributárias; Escriturações fiscais; Informações tributárias; Demonstrativos fiscais; Planejamento tributário; Consultoria tributária.

O Banco do Brasil detém a maior rede própria de atendimento bancário do País, por isso necessita de agilidade e interligação de informações para um eficiente modelo de contabilização. Nesse sentido, para Contadoria, na busca de excelência na prestação de serviços em sua área de competência, os controles internos são fundamentais para a qualidade dos produtos e serviços que a Unidade dispõem ao BB.

Vasconcellos (1972) ressalta ser fundamental para o alcance dos objetivos da organização a existência de compatibilidade entre a estrutura administrativa e o tipo de pessoas que a compõem.

No caso da Contadoria, há dotação para 436 postos de trabalho. Em janeiro/2005 havia 411 funcionários, sendo 62% homens e 38% mulheres. Cerca de 61% dos funcionários possuem graduação e 15% pós-graduação.

*Sem métodos, a ciência não progride,
as organizações menos ainda.
(Pozzebon e Freitas)*

4. METODOLOGIA

4.1. Construção do Conhecimento

Richardson et al. (1999) afirmam que o pesquisador, particularmente das ciências sociais, deve-se posicionar epistemologicamente ante o objeto ou fenômeno a ser estudado. Nessa ótica, Burrell e Morgan (1979) dividiram o campo da teoria organizacional em quatro perspectivas diferentes (paradigmas) - Interpretativo, Estruturalista, Humanista Radical e Funcionalista - para uma melhor compreensão do fenômeno organizacional. As teorias de regulação pressupõem que as sociedades modernas são caracterizadas mais pela ordem do que por conflitos. Ao contrário, as teorias de mudanças radicais pressupõem que as relações sociais são condicionadas mais por pressões contraditórias visando transformações do que por forças de continuidade e integração.

O trabalho desenvolve-se sob o paradigma funcionalista, baseado numa abordagem de racionalidade instrumental com cálculo utilitário de conseqüências.

A realidade é concebida como uma sucessão de fatos encadeados entre si implicando uma visão sistêmica. A concepção sistêmica tem suas bases no positivismo. Seus fundamentos encontram-se na Teoria Geral dos Sistemas concebida por Bertalanffy (1901 - 1972). A causalidade é entendida através da lógica do inter-relacionamento de sub-sistemas com suas variáveis de entrada, de processo e controle e de saída.

A abordagem do trabalho é positivista, onde a realidade é considerada como uma situação concreta, o homem como um respondente, numa metáfora mecânica. A idéia que preside o referido trabalho, da observação e experimentação de fenômenos do campo da administração e contabilidade, tem uma perspectiva teórica Positivista. Uma dessas características é a ênfase nas relações entre as coisas. Triviños (1995) explica que essa postura decorre do fato que ao positivismo não interessam as causas dos fenômenos, mas sim como se produzem as relações entre os fatos. Na mesma direção, Burrell e Morgan (1979) complementam que os estudos do tipo positivista procuram explicar e prever o que acontece no mundo social, através de uma procura de fenômenos regulares e de relações causais entre os elementos que o constituem.

A pesquisa também tem raízes no pensamento da escola cibernética. Originada dos trabalhos de Norbert Wiener no início dos anos 40, a cibernética é compreendida como uma ciência diretiva que visa integrar conhecimentos de várias outras ciências para resolver problemas complexos. A cibernética é a ciência da comunicação e do controle. A comunicação é que torna os sistemas integrados e coerentes e o controle é que regula o seu comportamento. Concebe mecanismos circulares que fornecem aos complexos

sistemas a possibilidade de se manter, adaptar e auto-organizar. A cibernética buscou, no desenvolvimento de um modelo organizacional, formas coerentes de regras do controle. Os autores nessa abordagem buscaram subsistemas com funções de controle com a finalidade de maior interação entre os outros subsistemas, para proporcionar estabilidade interna à organização.

Dos autores constantes do referencial teórico da dissertação depreende um encaminhamento dos estudos que tratam do tema “controle”, pautado por uma orientação tradicional, numa linha de condução empírico-analítica, comumente assumida nas pesquisas do campo técnico-organizacional. Essa perspectiva tradicional busca regularidade e verificações objetivas, por meio da observação controlada ou da experimentação (THIOLLENT, 1985) e seus desdobramentos naturais, representados pelo funcionalismo, sob a égide inspiradora do positivismo.

No paradigma Funcionalista há uma combinação de uma filosofia da ciência objetivista com uma teoria de regulação da sociedade. Procura examinar regularidades e relações, que levam a generalizações e princípios universais. Portanto, esta perspectiva de pesquisa é regulativa e pragmática na sua orientação básica, preocupando-se com o comportamento humano como gerador de conhecimento empírico. É o paradigma dominante nas ciências sociais e, principalmente, nos estudos organizacionais.

Naturalmente não se tem a pretensão de aprofundar na análise epistemológica ou nas correntes de pensamento que norteiam o trabalho, mas simplesmente, de posicionar-se frente ao fenômeno do constructo de controle e estrutura de decisão no ambiente organizacional.

4.2. Delineamento da Pesquisa

Segundo a taxionomia dos tipos de pesquisa defendida por Vergara¹², quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que se visa descrever e avaliar como os controles internos de uma organização podem afetar a estrutura de decisão organizacional. Uma investigação descritiva é aquela que expõe e revela características de determinada população ou determinado fenômeno (GIL, 1995). Complementa o autor¹³ que nesse tipo de estudo pode-se também estabelecer correlações entre variáveis, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que se descrevem. Os estudos descritivos permitem uma visão panorâmica sem sacrificar a profundidade da análise.

No que se refere ao enfoque, fez-se uma abordagem qualitativa, tal como pressupõe o próprio objeto da investigação. Richardson et al. (1999, p. 79) explicam que “a abordagem qualitativa de um problema [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno [...]”.

Entretanto, não existe dicotomia entre a abordagem qualitativa e a quantitativa, pois conforme Goode e Hatt (*apud* RICHARDSON ET AL., 1999, p. 79), “[...] não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade.”

Assim, entende-se que se classifica uma abordagem como qualitativa ou quantitativa pelo enfoque que predomina mais no caso específico. Esta investigação é qualitativa quando analisa a qualidade do processo de controle interno dos resultados numéricos que influenciam a decisão.

¹² Vergara, 1998.

¹³ *Ibid.*

4.3. Caso do Estudo

Conforme já descrita, a organização objeto de estudo é a Contadoria do Banco do Brasil, organização burocrática¹⁴ inserida numa sociedade produtivista e cujo ambiente mercadológico é uma das maiores expressões do capitalismo.

O critério da escolha da organização Contadoria do Banco do Brasil baseou-se em três aspectos: primeiro, por ser ele a instituição bancária mais antiga do País, a mais tradicional; segundo, pelo papel que a instituição ocupa no mercado, em termos de credibilidade e da confiança de seus acionistas e investidores, como bem o demonstra a transparência com a qual se desenvolvem seus processos de atualização de capital realizados no mercado de investimentos; terceiro, pela conveniência e facilidade de acesso do pesquisador que trabalha na Unidade citada.

Em função de o estudo centrar-se em aspectos estratégicos, houve necessidade de se focalizar a pesquisa nos tomadores de decisão e técnicos, portanto, nos segmento gerencial e técnico da Contadoria do BB.

Essas razões justificam a tipificação da pesquisa como “estudo de caso”, definido por Yin (2001, p. 32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, quando, principalmente, os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Bonoma (1985) explica que o estudo de caso se aplica de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que fenômeno é complexo e deve ser estudado dentro de seu contexto. Para Yin (2001), este tipo de estudo “beneficia-se do

¹⁴ As organizações são portadoras de características do modelo burocrático em diversos graus ao longo das várias dimensões da burocracia (Weber, 1978).

desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (p. 33), e Fachin (*apud* BULGACOV, 1998) esclarece que esse procedimento possibilita observar situações que não seriam verificadas de outra forma.

Uma preocupação que sempre paira sobre estudos de casos é o fato de se generalizar a partir de um único caso. Mas Yin (2001) responde a esta questão afirmando que o estudo de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Assim, o estudo de caso, como experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

O estudo de caso depende da percepção do investigador sobre os significados do fenômeno observado e requer julgamentos. Nesse sentido, o pesquisador deve ter habilidade para interpretar e julgar, uma vez que se trata de uma abordagem qualitativa. Exige-se, também, nesse caso, numerosas fontes de dados para triangular as informações. Segundo Yin (2001), a qualidade do modelo de estudo de caso depende de quatro critérios de julgamento:

Testes	Tática do Estudo de Caso	Fase da Pesquisa Na Qual a Tática Deve Ser Aplicada
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ utiliza fontes múltiplas de evidências ◆ encadeamento de evidências ◆ o rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informantes-chave 	coleta de dados coleta de dados composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> ◆ adequação ao padrão ◆ construção da explanação ◆ análise de séries temporais 	análise de dados análise de dados análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> ◆ utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos 	projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ◆ utiliza protocolo de estudo de caso ◆ desenvolve banco de dados para o estudo de caso 	coleta de dados coleta de dados

Quadro 5 – Táticas do Estudo de Caso

Fonte: Yin, 2001.

Bonoma (1985) sugere que o desenvolvimento de um estudo de caso empreende um ciclo de revisão de teoria/dado/teoria. Nesse sentido, é apresentado o quadro de estágios do conhecimento, a seguir:

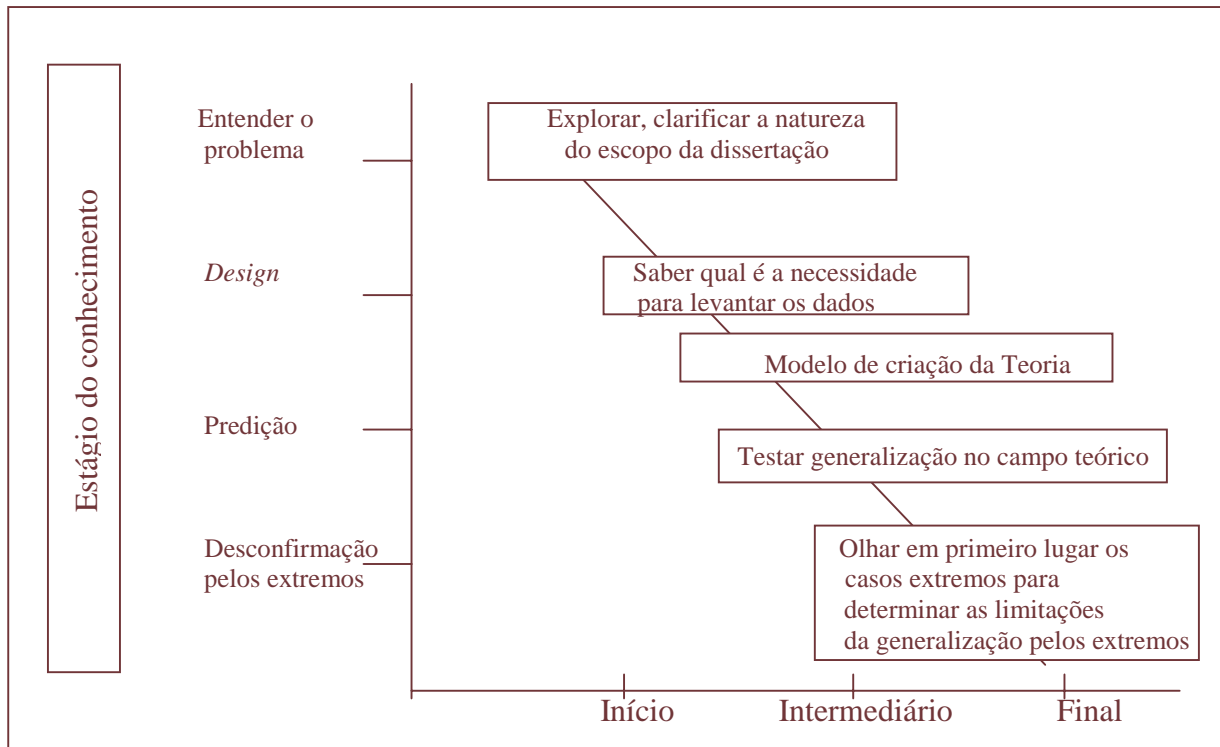


Figura 5 – Estágios do Conhecimento do Estudo de Caso

Fonte: Adaptação de Bonoma (1985).

4.4. Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram representados pelo grupo do nível estratégico da Contadoria do Banco do Brasil, ou seja, dois Gerentes de Divisão, um Gerente de Núcleo A e dois Analistas Sênior.

A escolha dos sujeitos decorreu do fato de eles serem identificados como essenciais para o esclarecimento do fenômeno sob análise. São, assim, considerados atores do processo, o que Braga (1988) qualifica como responsáveis pelo funcionamento e manutenção

dos sistemas organizacionais, pelas mudanças ou não das situações, pela execução de objetivos e por outras decisões relativas a tal sistema; enfim, têm a responsabilidade pela solução de problemas e pelo processo decisório.

Os sujeitos pesquisados são profissionais com influência no desenvolvimento das atividades produtivas da Contadoria. Um grupo de sujeitos com tais características é chamado por Marshall e Rossman (1999) de “elite da organização”, e entrevistá-los tem, como principais vantagens, obter

Informações valiosas podem ser obtidas destes participantes devido às posições que possuem nos domínios social, político, financeiro ou administrativo. As elites podem usualmente prover uma visão geral da organização ou suas relações com outras organizações. Eles são, provavelmente, mais familiares que outros participantes com as estruturas legal e financeira da organização. As elites também são capazes de relatar as políticas da organização, histórias passadas e planos futuros a partir de uma perspectiva particular. (p. 113)

Nesta pesquisa, o risco de dificuldade de contato com os gerentes foi minimizado, uma vez que o pesquisador, em princípio, teve acesso facilitado a todos e há, por parte da Superintendência e Gerência Executiva, apoio à pesquisa.

4.5. Procedimentos de Coleta de Dados

No que tange aos procedimentos de coleta adotados, foram pautados por uma orientação tradicional de condução empírico-analítica, comumente assumida nas pesquisas do campo técnico-organizacional, como é o caso desta pesquisa.

A abordagem foi feita em uma perspectiva seccional com avaliação longitudinal, uma vez que o objetivo é verificar as categorias analíticas ao longo do período de 1998 a 2004. Optou-se por esse período por considerá-lo propício para análise, em função do início da regulamentação, no Brasil, das atividades de controles internos na indústria bancária. Essa obrigatoriedade de implantação de controles internos ocorreu no final de 1998, com efeitos a partir de 1999, por meio da Resolução Bacen 2.554/98.

Os dados foram coletados em dois momentos: o primeiro consistiu no levantamento de documentos (fontes secundárias) e o seguinte, na realização de entrevistas (fontes primárias). Com isso, buscou-se recuperar e analisar informações de determinado período já vivenciado pela empresa.

Fontes Secundárias

Foi consultada a documentação disponível que proporcionou base ao diagnóstico da situação atual e serviu como referencial para elaboração do roteiro das entrevistas semi-estruturadas. Esses dados foram extraídos por meio de documentos internos da empresa, que conforme argumenta Foster (*apud* ROESCH, 1999), têm um valor em si mesmo, representando sistemas e estruturas da organização.

Os documentos pesquisados se referem aos processos que interessam ao fenômeno investigado neste trabalho e encontram-se inseridos na arquitetura estratégica e de governança do Banco do Brasil. São documentos que regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a organização aborda em sua atuação, e seus conteúdos fornecem os rumos de gestão de acordo com o ambiente no qual a organização está inserida.

Compuseram as fontes de dados secundários para este estudo os seguintes documentos:

Referência ¹⁵	Documento
D.1	Estatuto do BB
D.2	Normas de Ética e Conduta Profissional do BB
D.3	Estratégia Corporativa do BB
D.4	Matriz de Risco e Controles
D.5	Plano Operacional da Coger
D.6	Manual Interno de Serviço da Coger
D.7	Planejamento Estratégico da Diretoria de Controles Internos
D.8	Planejamento Estratégico da Contadoria
D.9	Livro de Instruções Codificadas do BB
D.10	Organograma do BB
D.11	Organograma da Coger
D.12	Plano Diretor do BB
D.13	Ordens de Serviços da Coger
D.14	Manual Interno de Competências e Alçadas da Coger
D.15	Notas Internas da Coger
D.16	Acordo Semestral de Trabalho

Quadro 6 – Fontes de Dados Secundários

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir da coleta de documentos.

¹⁵ Código utilizado para indicar a fonte dos dados apresentados.

Fontes Primárias

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os funcionários do nível estratégico da Contadoria do BB, anteriormente caracterizados, no período de fevereiro a março de 2005. Yin (2001, p. 112) considera que “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”.

A entrevista semi-estruturada consiste em perguntas e questões apoiadas em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, com solicitação para complementação posterior por parte do entrevistado (TRIVIÑOS, 1995).

De acordo com Cortes (2002), a principal característica desse tipo de entrevista é basear-se em um roteiro que apresenta questões com respostas abertas, não previamente codificadas, nas quais o entrevistado pode discorrer livremente sobre o tema ou pergunta proposta.

A aproximação ao campo de entrevista se deu através de acesso com o Colegiado da Organização, quando num primeiro momento, foi exposto o objetivo da pesquisa e assegurado à administração da Unidade que a identificação dos entrevistados não seria divulgada. Cabe ressaltar que todos os entrevistados sentiram-se muito à vontade e interessados no tema, o que garantiu uma entrevista tranqüila e objetiva.

As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador. Para sua aplicação, houve um planejamento para delinear o objetivo a ser alcançado. Buscou-se um conhecimento prévio dos entrevistados para facilitar a condução da entrevistas e verificar a

possibilidade de contribuição do assunto pelos entrevistados.

Essas entrevistas foram agendadas com aproximadamente três dias de antecedência. O assunto foi antecipado para permitir que o entrevistado tivesse mais bem preparado para dar informações. As entrevistas individuais tiveram duração média de 40 minutos e foram conduzidas pelo próprio investigador. Antes do início de cada entrevista, foi apresentado o conceito das variáveis sob investigação e o objetivo que se queria alcançar com aquele encontro.

Durante as entrevistas, fizeram-se intervenções a fim de obter maiores esclarecimentos. As entrevistas individuais foram realizadas no próprio local e horário de trabalho dos sujeitos, tendo sido, com permissão, gravadas em fita-cassete. Conforme Roesch¹⁶, estudar pessoas em seu ambiente natural é uma das vantagens possibilitada pelo estudo de caso.

O mesmo autor¹⁷, assevera que a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados.

Com relação à gravação, Yin (2001) afirma que as fitas certamente fornecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método.

A elaboração da entrevista semi-estruturada utilizou como referencial a base teórico-empírica deste trabalho e a observação do assunto controles internos e estrutura de

¹⁶ Roesch, 1999.

¹⁷ *Ibid.*

decisão organizacional nos macroprocessos da organização. As entrevistas buscaram investigar os controles internos com relação ao impacto na estrutura de decisão organizacional, verificando como os interlocutores percebem as mudanças ocorridas na organização em relação a essas variáveis, no período sob análise.

Foi elaborado um protocolo de etapas (anexo VI) e roteiro básico (anexo VII) a ser seguido nas entrevistas. Para o roteiro básico, tomou-se o cuidado de verificar um vocabulário comum para que as perguntas tivessem um mesmo significado para todas as pessoas entrevistadas, de modo a supor que as diferenças entre as respostas são atribuídas às diferenças entre os entrevistados e não a variações no fraseamento das perguntas.

Com objetivo de testar o instrumento de coleta de dados, efetuou-se uma entrevista como pré-teste para verificação antecipada quanto à abrangência, pertinência e adequação das perguntas. O entrevistado escolhido para a aplicação do pré-teste pertence à população que foi estudada e já trabalhou como *comply-office* durante cinco anos. Este pré-teste permitiu corrigir, substituir ou excluir itens que produziam efeito adverso do esperado.

Goode e Hatt (1972) afirmam que nenhuma quantidade de pensamento, não importa quão lógica seja a mente e brilhante a compreensão, pode substituir uma cuidadosa verificação empírica. Dai a importância do pré-teste, pois através desse teste é possível saber como o instrumento de coleta de dados se comporta numa situação real. O pré-teste é, segundo Goode e Hatt¹⁸, um ensaio geral.

¹⁸ *Ibid.*

4.6. Perguntas de Pesquisa

A partir do problema de pesquisa, para facilitar a consecução dos objetivos traçados, foram elaboradas perguntas específicas denominadas norteadoras. São elas:

- Quais sistemas de controles internos (burocráticos) operam nos macroprocessos operacionais da Contadoria do BB ?
- Qual o impacto dos controles internos na formalização da Contadoria do BB ?
- Qual o impacto dos controles internos na centralização da Contadoria do BB ?
- Qual o impacto dos controles internos na complexidade da Contadoria do BB ?

4.7. Variáveis da Pesquisa

Neste estudo, considera-se como variável independente os controles internos, e como variável dependente a estrutura de decisão organizacional. Pretende-se verificar as relações entre elas:

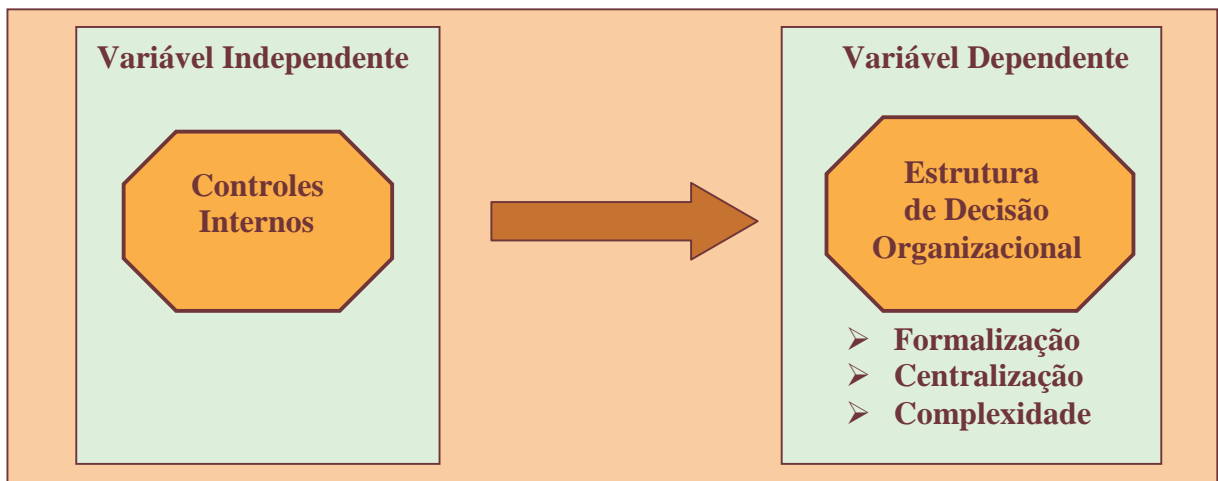


Figura 6 – Relação Entre as Variáveis

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir do delineamento da pesquisa.

4.7.1. Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

Controles Internos

DC: Processo realizado pela administração e outros funcionários que visa dar garantia razoável quanto à realização de objetivos, confiabilidade dos relatórios financeiros e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (AICPA, S/D).

DO: Serão identificados e verificados através de análise do planejamento estratégico da Contadoria, de documento internos (mapeamento dos processos e das atividades da organização, responsabilidades) e análise do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos da pesquisa.

Estrutura de decisão

DC: tomada de decisão condicionada por ou enquanto resultado das características organizacionais (MENDES, 1997, p. 54).

A fim de analisar a estrutura de decisão, foram utilizadas como parâmetros, as dimensões estruturais centralização, formalização e complexidade que, segundo Hall (2001) e Champion (1985), permitem analisar as características estruturais. Dessa forma a variável será operacionalizada por meio de:

Formalização

DC: “O grau de intensidade com que as comunicações e os procedimentos são escritos e arquivados” (MACHADO-DA-SILVA; ALPERSTEDT, 1995, p. 313).

DO: Verificação do volume e análise de regras e comunicações formalmente registradas, em termos de tipo, especificidade (nível de detalhamento) e abrangência (níveis e área de incidência). Operacionalizado através de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas.

Centralização

DC: “concentração de autoridade ou poder de tomada de decisão nas organizações” (WALLY; BAUM, 1994, p. 937).

DO: A centralização será analisada em função da participação dos membros da Contadoria, que ocupam cargo de gerentes, no processo de tomada de decisão, verificando a autonomia que esses gerentes possuem nas atividades que desenvolvem. A ser avaliada através de pesquisa em documentos formais e entrevista semi-estruturada.

Complexidade

DC: A complexidade indica a extensão global da diferenciação estrutural (WONG; BIRNBAUM-MORE, 1994) e refere-se a unidades estruturais nas quais os empregados podem ser categorizados. Será operacionalizada pelos seguintes indicadores:

- Diferenciação horizontal

DC: diferenciação de tarefas especializadas entre divisões e subunidades.

DO: “Número de cargos diferenciados existentes nos níveis estratégico, tático e operacional” (MACHADO-DA-SILVA; ALPERSTEDT, 1995, p. 321).

- Diferenciação vertical

DC: “refere-se ao número de níveis de trabalho em uma organização” (WONG; BIRNBAUM-MORE, 1994, p. 117).

DO: número de níveis hierárquicos entre os trabalhadores diretos e o Superintendente da Contadoria¹⁹, operacionalizada pela contagem das camadas de posições hierárquicas existentes dentro da organização no período sob análise.

4.7.2. Definição de Outros Termos Relevantes Para a Pesquisa

Controle Burocrático

Trata-se do controle realizado por meio de combinação de regras, procedimentos e documentos. Nessa perspectiva, Forti (*apud* MEDAUAR, 1993) assume que no processo do controle há uma relação de fiscalização do cumprimento da norma. O mote principal da burocracia é a padronização do comportamento. O controle burocrático pressupõe a legitimação da autoridade hierárquica. Envolve uma supervisão direta dos superiores aos subordinados (SCOTT, 2003).

¹⁹ Cargo máximo na hierarquia organizacional da contadoria do BB.

Estrutura Organizacional

“A soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p. 10).

4.8. Tratamento dos Dados

Os dados obtidos das fontes primárias foram enfocados em seus aspectos referenciais, ou seja, considerando-se aquilo que eles denotativamente expressavam, já que se tratava de aspectos descritivos de um processo.

Dessa forma, a leitura do conteúdo das informações coletadas se constitui em uma leitura da letra e tem seus aspectos ressaltados pelas observações da pesquisa documental, na busca de realçar o fenômeno pesquisado.

As questões pesquisadas foram organizadas em categorias segundo as variáveis de pesquisa - controles internos e estrutura de decisão organizacional -, abrindo-as em subcategorias de acordo com os respectivos componentes.

A utilização da estrutura de categorias também tem como justificativa os fundamentos iniciais da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977, p. 44), considerando-se que esse “é um modo criativo e ao mesmo tempo rigoroso de leitura sistemática de primeiro plano do material empírico, visando atingir uma interpretação que ultrapasse os significados manifestos”.

Para Bardin (1977), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. Sustenta Vieira (1996), essa análise por categorias ou temas se traduz por isolar aspectos de um texto e extrair as partes utilizáveis de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

A adoção das variáveis como categorias tem como base o referencial teórico-empírico e os objetivos da pesquisa, como forma de traduzir o tema. Conforme Bardin (1977, p. 106), “o tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As repostas a questões abertas a entrevista [...] podem ser e são freqüentemente, analisadas tendo o tema por base”. Por sua vez, as subcategorias de cada categoria têm sua base nos parâmetros indicados pelo Comitê da Basileia (BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, S/D), conforme sintetizado no quadro a seguir:

Temas Primários	Temas Secundários
Controles Internos	Ambiente de controle
	Atividades de controle
	Informação e comunicação
	Monitoramento
Estrutura de Decisão Organizacional	Formalização
	Centralização
	Complexidade

Quadro 7 – **Parâmetros da Análise de Conteúdo**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir da Base Teórico-Empírico deste trabalho.

Para as categorias de análise (controles internos e estrutura de decisão), constituídas de três variáveis cada uma, foram considerados dois tipos de temas: principais e secundários. O primeiro, define o conteúdo da parte analisada de um texto; o segundo, especifica e complementa diversos aspectos incluídos no primeiro (RICHARDSON ET AL., 1989).

Para desenvolver esses procedimentos, foi utilizada como referência a tipologia proposta por Barley (1990), constante de quatro etapas:

- 1) desenvolvimento de categorias - classificação em temas principais e secundários;
- 2) agrupamento dos dados - leitura dos textos das entrevistas, classificando-os de acordo com a subdivisão proposta para as categorias e integrando os dados ao quadro conceitual de referências teóricas;
- 3) identificação de *scripts* - para ilustrações nas descrições dos dados;
- 4) cruzamento dos dados entre as categorias de análise, a partir da repetição dos mesmos procedimentos.

Cada entrevista teve seu conteúdo transcrito cuidadosamente, visando preservar a fidedignidade das respostas e facilitar a análise (CORTES, 2002). Gerou, em média, trinta páginas de narrativas individuais, totalizando mais de cento e cinquenta páginas.

Já os dados obtidos de fontes secundárias foram tratados qualitativamente pela análise documental. Essa técnica de análise apresenta as informações sob uma forma diferente daquela anteriormente apresentada no documento original, no escopo de facilitar a consulta e referência (BARDIN, 1977).

Definem Richardson et al. (1999, p. 182) que “essa observação tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”. A análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 1977). Este tipo de análise permite elaborar um documento que facilita o acesso do observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação.

Foi utilizada a triangulação dos dados primários e secundários para garantir a validade e confiabilidade das análises, ampliando a compreensão da problemática em estudo. O confronto dos dados obtidos através da pesquisa documental com as informações oriundas das entrevistas conferiu à pesquisa riqueza analítica. Argumenta Triviños (1995, p. 138) que essa triangulação “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Isso porque, conforme Yin (2001, p. 33), o estudo de caso “baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo”.

Optou-se por uma quantidade relativamente pequena de entrevistas para que pudessem ser tratadas com maior profundidade. Dado ao caráter descritivo do trabalho, acredita-se que a quantidade dos contatos tenha sido suficiente para atingir o objetivo planejado. O fato de algumas entrevistas terem sido recolhidas diversas informações repetidas

em relação às entrevistas anteriores confirma essa assertiva. Pesquisadores utilizam este critério de interromper novas entrevistas quando dados adicionais não são encontrados ou quando o aprendizado incremental começa a diminuir (GLASER; STRAUSS, 1967; SUTTON; CALAHAN, 1987; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1988).

4.9. Limites da Pesquisa

As pesquisas, de um modo geral, apresentam limitações em função de diversos motivos. Neste trabalho, a despeito da constante preocupação, durante todo o processo de elaboração da pesquisa, com o rigor científico, houve alguns aspectos que consistiram em limites à sua realização.

Embora o estudo de caso possibilite uma análise profunda de uma situação específica com uma análise intensiva das variáveis escolhidas, as conclusões obtidas não podem ser generalizadas a outras realidades organizacionais, ainda de ordem metodológica, no estudo de caso, não é possível controlar todas as variáveis (YIN, 2001).

Quanto ao procedimento, a abordagem qualitativa, segundo Vieira (1996, p. 76), é frequentemente criticada pela elevada carga de subjetividade que possui, em contraste com a maior objetividade que a pesquisa quantitativa oferece. No entanto, a formulação de um conjunto de objetivos específicos, bem como a definição de conceitos e variáveis proporcionam um nível de objetividade que satisfaz a requisitos de um trabalho científico, como, por exemplo, a possibilidade de a pesquisa, com as devidas precauções, poder ser replicada por outros pesquisadores. Acrescenta-se, ainda, que o método qualitativo parece ser

apropriado para o entendimento de fenômenos, “[...] sobre os quais não há ou há pouco conhecimento disponível” (VIEIRA, 1996, p. 77).

A pesquisa está permeada do viés do pesquisador que influencia a análise dos resultados e a coleta dos dados.

Outro aspecto a se considerar refere-se ao fato de que a pesquisa não leva em conta o contexto e agentes ambientais.

Ao se pesquisar numa empresa de economia mista, não se podem desconsiderar a heterogeneidade das formações das pessoas e tampouco a temporalidade dos cargos em comissão. Isso pode ter influência decisiva no alcance dos resultados.

Em termos das técnicas de coleta de dados empregadas na pesquisa, destacam-se alguns obstáculos no processo de investigação empírica, em particular, referente ao acesso a determinadas informações, de dados secundários, os quais são muito dispersos na organização objeto do estudo. Essa limitação foi minimizada na coleta de dados primários, na qual buscou-se corroborar esses dados através de entrevistas com funcionários da organização. Com relação às entrevistas semi-estruturadas, salientam Richardson et al. (1999) que nesse tipo de coleta de dados pode haver problemas com a validade e confiabilidade. Esses problemas foram relativizados com a presença do pesquisador durante as entrevistas.

Entretanto, embora tais dificuldades tenham sido constatadas neste estudo, acredita-se que elas não invalidem a proposta básica da pesquisa.

*A ciência está longe de ser um instrumento perfeito de conhecimento
É apenas o melhor que temos.
(Sagan)*

5. RESULTADOS E ANÁLISE DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

5.1. Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos pesquisados contam, em média, com 23 anos de atuação no Banco do Brasil e cerca 12 anos de trabalho na Contadoria, sendo, portanto, possuidores de um grande domínio das informações relativas às rotinas e processos organizacionais. O grupo de pessoas entrevistadas individualmente foi constituído por homens, com idade entre 38 e 53 anos. Todos possuem formação mínima de curso superior e especialização.

Essas pessoas já estavam na Contadoria na época das mudanças decorrentes da implantação das orientações contida na Resolução 2.554/98 do Banco Central do Brasil, que dispõem sobre a obrigação de implantação de sistemas de controles internos nas empresas financeiras.

Os entrevistados foram identificados a partir da letra E, seguida do número sequencial da entrevista, para não comprometer o anonimato. Porém teve-se o cuidado de não distorcer o discurso, no intuito de preservar o sentido expresso na forma original.

5.2. Categorias de Análise

A análise dos temas abordados atendeu à divisão entre temas primários e secundários estabelecida no Quadro 7. Os resultados da pesquisa documental foram entremeados com os dados das entrevistas, de modo a compor um todo que leve à compreensão dos objetivos perseguidos neste trabalho.

5.2.1. Controles internos

A preocupação quanto à existência e qualidade dos controles internos no Banco do Brasil já se fazia presente mesmo antes das regulamentações obrigatórias. Levantamento efetuado pela Comissão Coordenadora de Implementação de Controles Internos constatou que o Banco do Brasil já mantinha uma estrutura organizacional – aí incluída a existência de uma Auditoria Interna e uma Controladoria – e grande número de controles, normas e regulamentos que atendiam parcialmente às exigências da supervisão bancária trazidas com a Resolução Bacen 2.554/98, não obstante existissem processos outros que demandavam a criação de pontos de controle. Um exemplo disso refere-se à definição dos objetivos gerais de 1997, nas dimensões - acionistas e funcionários – onde o banco atribuiu

meta de aperfeiçoar os instrumentos de Planejamento e Controle Econômico-Financeiro (documento D.3). Também no ano 2000, houve um avanço desse conceito e entre os objetivos estratégicos na dimensão funcionários, o banco atribuiu como meta “implementar cultura de controle e compliance, com base em sistemas e processos que propiciem segurança na execução dos serviços, qualidade no registro das operações e das informações” (BANCO DO BRASIL, 2002).

Em termos de normas e definições de responsabilidades, canais de comunicação, avaliação de riscos de mercado e de crédito, testes de segurança, estrutura organizacional, dentre outros itens, o Banco apresentava sistema de controles compatível com seu porte e com o desenvolvimento tecnológico da instituição, cuja composição foi se estruturando ao longo dos anos, com destaque para a última década.

Apesar do sistema de controles até então existente, a Direção do Banco entendia necessário aprimorar, em curto espaço de tempo, o nível dos controles internos da Organização em todas as vertentes indicadas na Resolução Bacen 2.554/98, de modo a permitir maior segurança nas operações e facilitar o acompanhamento da busca pelos objetivos estratégicos da Empresa.

Foi, então, aprovada a criação da Diretoria de Controles Internos - DICOI – com o objetivo de melhorar a qualidade dos instrumentos de controle, com ênfase na gestão econômica e nos principais riscos inerentes à atividade, e da informação gerencial.

A criação da DICOI, em junho de 1999, propiciou a reunião, em uma mesma estrutura, de iniciativas de controle e risco que estavam originalmente em outras áreas do Banco – naturalmente ligadas aos processos por elas gerenciados –, permitindo equacionar

eventuais situações de conflitos de interesse e padronizar soluções de controle na Organização.

No ambiente da contabilidade, a regulamentação do controle interno encontra aderência com as atividades da contadoria e estabelece como objetivo normativo fundamental à veracidade das demonstrações financeiras.

A Contadoria define o controle interno como um instrumento de medida, de avaliação ou de regulamentação dos desempenhos operacionais adotados pelas instituições financeiras em todas as suas áreas de atuação, com especial atenção àquelas funções que possam expor a instituição a maiores riscos e, em consequência, gerar maiores perdas (documentos D.7 e D.8).

Nessa perspectiva, um sistema de controles internos é um processo que deve ser coordenado pela alta administração e operado continuamente por todos os níveis hierárquicos (documento D.7). A Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil é a principal responsável pela manutenção, em toda a Instituição, de uma cultura de gestão de riscos adequada, que facilite o entendimento do papel de cada funcionário no processo, contando com os seguintes objetivos: eficiência e eficácia das operações, conformidade com leis aplicáveis e regulamentações e segurança e integridade dos ativos e dos sistemas de informação.

O diagnóstico da situação atual dos controles internos burocráticos utilizados na Contadoria, elaborado a partir dos documentos internos da organização (documentos D.4, D.6 e D.7) e entrevistas com os funcionários, revelou ampla utilização.

Esses controles incidem e abrangem todos os macroprocessos internos, em função dos riscos potenciais.

Aqui há muitos riscos por causa até mesmo das demandas dos nossos clientes. A gente trabalha com normas legais emanadas por órgãos regulamentadores e de supervisão bancária, como Bacen, TCU, Receita Federal, Auditoria interna, princípios fundamentais de contabilidade (CFC) etc. então nós temos preocupação com risco, há riscos muito claros na Contadoria, e o Colegiado decide qual tipo de controle devemos utilizar, por isso nós implantamos muitas formas de controles. (E.1)

Acho que temos quase todos os tipos de sistemas de controle por causa do tamanho e peculiaridade da organização. (E.2)

Nós trabalhamos com uma infinidade de sistemas, com milhões de dados processados diariamente e que, na maioria, controla o negócio da empresa, [...] nesses sistemas operacionais, todos eles, têm uma série de restrições como acesso, segregação[...]. (E.4)

No meu ponto de vista os controles são bem abrangentes aqui na Contadoria, é claro que em alguns pontos devem ser melhorados [...]. (E.5)

A partir das evidências documentais e na busca de atingir o primeiro objetivo específico, elencamos os principais sistemas de controles identificados na organização e suas principais características.

Ambiente de controle

O ambiente de controle reflete a filosofia, atitude e compromisso que a alta administração estabelece para o controle (GOMES; SALAS, 2001).

Diversos documentos analisados comprovam a preocupação da alta administração com integridade, valores éticos e de convivência entre os funcionários (documentos D.1, D.2, D.4, D.6, D.9 e outros). Recente pesquisa de Moraes (2003) sobre a eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil, concluiu que

[...] houve impacto nas atitudes dos funcionários em relação às suas atividades normais no trabalho, ou seja, eles estão mais sensibilizados para a necessidade de controlar seus processos. Percebe-se porém que o processo de disseminação de conhecimento ainda não está concluído, a aculturação dos funcionários deve ser perseguida de forma continuada. (p. 91)

Complementam Moscovice, Simkin e Bagranoff (2002) que a maneira como a administração distribui autoridade e responsabilidade, bem como organiza e desenvolve seu pessoal, constituem fatores importantes de avaliação do ambiente de controle.

Nesse sentido, a competência dos funcionários da organização envolve a delimitação do âmbito de atuação ou influência dos funcionários e cargos, bem como as alçadas, via sistema, aplicativo ou de forma manual, quanto a sua autonomia de responsabilidade e tomada de decisão, conferida pela hierarquia ou por comitês. Inúmeros documentos evidenciam a busca de uma clara definição de autoridade, os principais analisados foram: Manual Interno de Competências e Alçadas da Coger (documento D.14), Estatuto do BB (documento D.1), Código de Normas de Ética e Conduta Profissional do BB

(documento D.2) e Livro de Instruções Codificadas do BB (documento D.9). Foi corroborado seu amplo uso na organização também pela coleta de dados primários.

Quanto ao aspecto de alçadas e limites existe clara definição de acordo com o cargo que o funcionário ocupa [...]. (E.2)

O primeiro sistema de controle que me vem à mente ao se falar de controles internos é a definição de alçadas e competências, porque aqui na Coger é fácil de visualizar isso. (E.3)

Existe um trabalho formal nesse sentido (alçadas e limites), mas acho que precisa ser aprimorado. (E.4)

Também se observou no ambiente da Contadoria do BB um sistema de educação corporativa, existente, aliás, em todas as áreas do Banco, desde 1965. Alguns programas, em função de sua excelência, foram, gradativamente, estendido a clientes, fornecedores e parceiros. Esses programas têm sido operado em constante interação com todos os segmentos do BB, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento (documento D.9).

A política da educação corporativa é elaborada com base na avaliação das necessidades de desenvolvimento de competências dos profissionais do Banco. Essa política engloba exercícios para apurar habilidades ou transmitir conhecimentos, ampliando competências e capacitações (documento D.6).

Nas organizações imersas em mercados onde a competitividade é muito alta existe a necessidade permanente de pessoas em contínuo processo de qualificação e mobilidade profissional. Nesse caso, é preciso promover o engajamento e o comprometimento de seus profissionais com os resultados organizacionais.

Assim, a Contadoria têm realizado tanto investimentos significativos em programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, quanto elevado o nível de exigência para integração no quadro de funcionários.

Certamente, ao longo dos anos tem havido maior exigência da organização com relação ao grau de escolaridade. Eu coordenei o último processo seletivo da Divisão e posso afirmar isso com certeza. Isso tem ocorrido principalmente, por causa da necessidade do mercado. Hoje há uma oferta muito grande de pessoas com melhor qualificação e, por outro lado, as organizações necessitam de pessoas com maior conhecimento. (E.1)

Pode ter até alguma exceção, mas o mercado hoje é muito grande e não temos necessidade de contratarmos pessoas sem qualificação. Eu acho que a pessoa com mais conhecimento e informação trará mais controles para a organização. Por outro lado com mais sistemas de controles internos na organização, o nível de exigência da Contadoria em relação à formação (pós-graduação, especialização, etc) tem aumentado. (E.2)

O banco possui programas para desenvolvimento acadêmico dos funcionários, para ter em seu quadro, pessoas mais capacitadas e até mesmo elevar o nível de escolaridade. (E.4)

Nos últimos anos temos visto uma conscientização da importância de aperfeiçoamento dos conhecimentos, quem não tinha curso superior, por exemplo, buscou essa formação. (E.5)

Atividades de Controle

As atividades de controle, anteriormente já mencionadas na base teórica, são procedimentos que ajudam a garantir que as diretrizes da administração serão cumpridas. Esses controles ocorrem em vários níveis e áreas da Contadoria, como sejam:

- Acesso físico

Há controle da entrada/saída de funcionários, clientes e/ou equipamentos do prédio sede da organização. O acesso às dependências da organização é permitido somente através do cartão funcional ou prévia identificação e autorização de funcionário. A saída de material da dependência só é permitida com assinatura autorizada. Os armários são fechados com chaves e os documentos de maior relevância são arquivados em local específico com acesso restrito.

- Acesso lógico

Existem normas que estabelecem critérios para o controle de acesso às transações eletrônicas (documentos D.6 e D.9). A concessão e uso de privilégios de acesso às transações eletrônicas são controlados e restritos a usuários ou processos autorizados. O responsável pela autorização ou confirmação da autorização está claramente definido e fica

registrado no sistema utilizado. Há compatibilidade entre o controle de acesso às transações eletrônicas e os critérios de classificação da informação.

Todos os sistemas utilizados na Contadoria utilizam senhas no intuito de controlar o acesso/alcance de funcionários e/ou clientes a arquivos eletrônicos e sistemas computacionais, bem como a disponibilização de instruções e treinamento para esses sistemas aos usuários autorizados.

- Delimitação de responsabilidades:

A Contadoria tem uma definição clara e formal das responsabilidades e da autoridade sobre os procedimentos criados para certas atividades, focando a limitação de ação (documentos D.9, D.11, D.14 e D.15). Na prática, porém, verifica-se campos de “sombras” nas atividades definidas para os atores organizacionais, em função da necessidade de se assumir os padrões de cargos utilizados no Conglomerado BB.

Na prática o Analista Sênior, por exemplo, é gerente (no papel não), ele desempenha atividades gerenciais, ele é responsável por aquela equipe, ele administra equipe, ele faz cobrança aos funcionários, exige tempestividade, faz avaliação dos funcionários [...]. Estou falando da exigência prática, não expressa nas instruções. Ele tem suas atribuições de Analista Sênior sim, mas vai além disso, ele assume também a parte de gestão. (E.1)

No manual de normas está clara a delimitação de tarefas, o problema é que no dia a dia, os Analistas Sênior, por exemplo, acabam como sendo coordenadores (cargos de gerência). Os cargos de analistas (Júnior, Pleno e Sênior) são muito semelhantes. Observa-se isso principalmente no trabalho

dos Júnios e Plenos. O Analista Júnior é o começo, a partir daí, quando o funcionário assume responsabilidade do Pleno e atua nessa delimitação, então ele pode assumir ou ser nomeado efetivamente Analista Pleno, de acordo com a oportunidade. (E.2)

Não há delimitação clara das tarefas entre os cargos. Consigo ver essa delimitação somente quando passa do nível de técnico para o gerencial. Entre os analistas a linha de divisão de tarefas é tênue. (E.3)

Acho que falta aderência do que está escrito sobre delimitação de responsabilidades e a prática. (E.4)

Além disso, também se observa a segregação de funções que envolvem a separação das responsabilidades sobre atividades conflitantes, por meio do organograma ou estabelecimento de regras, a fim de prevenir ou detectar problemas nas tarefas executadas. Nessa perspectiva argumenta Boucinhas e Campos (2002, p. 46) que para fins de controle, “uma estrutura organizacional adequada exige a separação de responsabilidades incompatíveis”.

Observa-se, nos macroprocessos, uma clara separação entre atividades de normatização e de controle (D.6 e D.11). Essa assertiva também pôde ser confirmada na coleta de dados primários.

Eu vejo muito nítida a segregação de funções de normas e controles aqui na Contadoria. (E.1)

Tivemos que implementar segregações de funções naquele processo, quando absorvemos o serviço, porque não havia controle do processamento das informações contábeis. (E.4)

- Definição de procedimentos de contingência

Esses procedimentos são constituídos por ações que permitam dar continuidade às operações que não podem ser interrompidas, independentemente da adversidade da situação, exemplos disso, atividades que envolvem recolhimento de tributos, em caso de atraso, podem gerar multas e cominações (documento D.4).

Informação e Comunicação

A Contadoria tem uma definição da política de acesso a informações, visando preservar a confidencialidade necessária (documentos D.5, D.6 e D.9). Há uma descrição de fluxos operacionais, funções e procedimentos (documento D.6). Estas orientações administrativas visam o estabelecimento de sistemas de comunicação efetivos entre áreas, de maneira a assegurar que as informações cheguem a seu destino, contemplando, inclusive, aspectos como integridade, confiabilidade e disponibilidade.

Há diversos canais de comunicação na organização, os principais são: Intranet, Internet, emulador SisBB, correspondências internas, mural e aplicativo *Lotus Notes*. As correspondências externas são padronizadas, de acordo com o tipo de correspondência. Há um sistema de controle das correspondências - o Gerenciador de Encaminhamento de Documentos (GED). Esse gerenciador controla todas as saídas de documentos da organização.

A quantidade de canais de comunicação às vezes até confundem porque temos muitos canais, e essa comunicação é bastante abrangente. Nós usamos muito o SisBB, a Internet e o Lotus Notes. (E.3)

Chega a ser até exageradas as opções de canais onde são repassadas as informações e todos têm acesso. (E.5)

Monitoramento

A organização faz o acompanhamento de atividades ou processos, para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às metas, aos objetivos traçados. Por exemplo, monitoração do comportamento – a organização possui avaliação individual efetuada semestralmente, com acompanhamento mensal, do funcionário (documentos D.2 e D.9). Outro sistema de controle refere-se ao monitoramento de valores realizados e orçados das despesas administrativas, visando identificar eventuais distorções.

Esse monitoramento compreende o estabelecimento formal de normas internas para a execução das atividades inerentes à Unidade. A organização possui definição de normas/regras para efetiva implantação e manutenção dos controles internos necessários ao gerenciamento de riscos identificados (documentos D.4 e D.6).

No Banco do Brasil, incluindo a Contadoria, foi adotado um processo de auto-avaliação da abrangência e qualidade dos controles internos (documento D.4). Nesse processo, os Gestores das áreas são solicitados a identificar riscos em suas atividades e avaliar se os controles internos praticados estão devidamente adequados, formalizados e postos em prática, para manter seus riscos potenciais dentro de níveis aceitáveis.

Há uma planilha sobre riscos e controles que é preenchida por todas as Divisões. Depois os Gerentes se reúnem para avaliar o grau de exposição de risco de cada processo, cada área. (E.5)

5.2.2. Estrutura de Decisão Organizacional

De acordo com Hall (2001, p. 38), a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- a) realizar produtos e atingir metas organizacionais;
- b) minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais (assegurar que os indivíduos se ajustem às exigências das organizações e não o inverso);
- c) as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (estabelecem quais posições têm poder sobre outras), onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Os elementos de uma estrutura de decisão constituem a formalização, ou seja, grau em que as regras, normas e procedimentos estão escritos nas organizações, a centralização/descentralização, isto é, grau em que as decisões são tomadas em um nível hierárquico, como um todo e a complexidade, trata-se da unidade estrutural em que os empregados podem ser categorizados. (HALL, 2001; HATCH, 1997; SCOTT, 2003).

Hall (2001) acrescenta que cada uma destas dimensões precisa ser concebida como um contínuo, ou seja, as estruturas não formalizadas ou informalizadas, centralizadas ou descentralizadas, e sim, possuem graus de centralização, formalização e complexidade

Nessa perspectiva, a seguir é analisado o impacto dos controles internos na estrutura organizacional da Contadoria através dessas variáveis: formalização, centralização e complexidade.

5.2.2.1. Formalização

Normas e regras

Segundo Mintzberg (1979), a formalização é o parâmetro pelo qual o processo de trabalho da organização é padronizado. Esse autor assevera que formalização pode ocorrer sob três formas:

- a) Formalização do trabalho, refere-se à especificação de cada tarefa em particular, através da descrição formal de cada passo e sua seqüência, quando e onde;
- b) Formalização do fluxo de trabalho, que diz respeito à descrição formal da seqüência e do arranjo de todas as atividades dentro da organização como um todo;

- c) Formalização por regras, que se relaciona com a instituição de regras formais para todas as situações organizacionais, incluindo todas as tarefas, trabalhadores e fluxo de trabalho, especificando quem pode ou não efetuar determinada atividade (o que, quando, onde, para quem, e com a permissão de quem).

Através da análise documental, pôde-se inferir a utilização dessas três possibilidades de formalização na Contadoria, conforme documentos D.5, D.6, D.7 e D.9.

Segundo Hall (2001), a formalização é a principal variável estrutural para o indivíduo, pois o nível de normas formais afeta diretamente o comportamento da pessoa. Complementam Clegg e Dunkerley (1980) que a formalização envolve o controle sobre o indivíduo e, desse modo, tem um significado ético e político, além de ser um componente estrutural.

Nessa perspectiva, no Manual Interno de Serviços da Coger (documento D.6) é mapeado o fluxo do serviço e constam todas instruções para as atividades a serem desenvolvidas no âmbito organizacional. Há, também, uma orientação interna para todos funcionários elaborar as rotinas sob sua responsabilidade e o fluxo do serviço nesse documento.

Nesse manual são definidos detalhadamente todos os procedimentos operacionais e a atribuição de cada funcionário envolvido, atuando, assim, como um sistema de controle interno. Esse sistema reduz a flexibilização e liberdade de atuação dos atores organizacionais, porém conduz a maior segurança na definição de limites de cada função. Além desse manual há Livro de Instruções Codificadas – LIC (documento D.9) e o acordo

semestral de trabalho (documento D.16), que complementam as instruções e mapeamento de tarefas.

As atividades são previstas formalmente no LIC e no Manual Interno de Serviço da Coger (documentos D.6 e D.9). Todas as tarefas estão elencadas nestes documentos. Fora isso, ainda tem o acordo de trabalho, que todo semestre é elaborado, e todos têm total conhecimento do que tem de ser feito e está formalmente escrito. (E.2)

Todas as nossas rotinas estão dentro do MIS (Manual Interno de Serviços da Coger) [...]. (E.3)

Eu acho que na Coger nos temos praticamente todos os serviços rotineiros normatizados. Essas regras estão bem definidas. (E5)

Dessa forma pode-se afirmar que na Contadoria as execuções operacionais são rotinizadas e o comportamento dos atores organizacionais é padronizado. As organizações com atividades mais rotineiras têm mais probabilidade de apresentarem maior formalização ou vice-versa (Hall, 2001).

Perrow (1967) comenta que na ausência de procedimentos elaborados, os membros da organização usam seus próprios critérios para decidir o que fazer. Para evitar amplo espaço para procedimentos fora das instruções, devido até mesmo à tipicidade do serviço contábil, por ser altamente técnico, busca-se uma padronização de ações.

Para Hall (2001), as normas e procedimentos são concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização. A rigor, conforme assinala Hall (2001), “o grau em que uma organização é formalizada, caracteriza o pensamento dos dirigentes em relação à capacidade dos membros da organização se responsabilizarem pelo processo decisório”, podendo variar entre alto e baixo.

Quando se acredita na capacidade dos membros da organização em exercer um autocontrole, há uma menor formalização, por outro lado, quando se julga que os membros são incapazes de tomar suas próprias decisões, a formalização é alta.

Neste sentido, Clegg e Dunkuley (1980), consideram a formalização como uma forma de controle sobre o indivíduo, além de ser um componente estrutural, tem um significado ético e político. A existência de critérios e políticas formais de execução de serviços contribuem para o aumento dos controles internos na organização.

Com relação às normas gerais, houve um consenso entre os entrevistados de que tem havido incremento na formalização e maior detalhamento do conteúdo.

As normas têm aumentado significativamente e o nível de detalhamento tem sido crescente, porque os nossos clientes estão exigindo mais. (E.1)

As normas evoluíram, o próprio Manual de Instruções hoje, está mais fácil de consultar. Temos todas as tarefas ali formalizadas. (E.2)

As normas, no sentido geral, levando-se em consideração de 1998 até agora, têm sido mais detalhadas. (E.3)

Uma percepção que tenho a respeito de normas é de que temos uma infinidade de regras, às vezes elas até se chocam, é tudo muito burocrático e confuso, em função do elevado número de normas que temos. (E.4)

As coisas eram mais “soltas” antes de 1999, depois dessa exigência de controles internos nós tivemos que instituir regras e monitorar esses controles. (E.5)

Formalização de papéis

Quanto à formalização dos papéis organizacionais, há uma definição dos cargos nos manuais, normas e instruções (documentos D.9 e D.14). Um dos princípios da estruturação do plano de cargos comissionados na Contadoria (documento D.9) refere-se à segregação de responsabilidade em “Y” – gerenciais e técnicos. Os gerenciais são divididos em três níveis: estratégicos, táticos e operacionais. Esses níveis têm diferentes responsabilidades sobre o resultado na administração de pessoas, das ações e dos recursos. Os cargos técnicos respondem, resumidamente, por desenvolvimento de soluções e projetos e administração de processos.

As características, responsabilidades e pré-requisitos dos cargos estão descritos no LIC (documento D.9). Verifica-se que há um estabelecimento claro dos limites da função desempenhada.

Contudo, foi observado durante as entrevistas que na prática é comum verificar funcionários realizando trabalho de outro nível funcional (vide item 5.2.1 – Controles Internos – Atividades de Controle – Delimitação de responsabilidades). Verifica-se essa ocorrência, principalmente, nos trabalhos afetos aos analistas.

Essas estruturas sem extensão estritamente delimitada de atuação permitem maior flexibilidade e agilidade na condução dos processos e disseminação dos conhecimentos. Duguid e Brown (2001) acrescentam que essas informações reduzem distorções existentes na estrutura formal e motiva e integra as pessoas na empresa. Para esses autores a estrutura informal é bem utilizada quando existe habilidade das pessoas em lidar com essa estrutura e quando os objetivos dos atores organizacionais forem convergentes com os da organização.

Transmissão de informações

Outro item importante para a análise da dimensão formalização refere-se à transmissão de informações. Advoga Picard (1980), um bom sistema de comunicação pode servir como efetivo substituto para um rígido sistema de controle.

Na Contadoria, seguindo orientação para todo o Conglomerado Banco do Brasil, as informações estratégicas são hierarquizadas (documento D.9) com o objetivo de simplificar e clarificar.

Os principais canais de comunicação utilizados na organização, conforme já abordado no item 5.2.1, são: intranet, internet, Sisbb, correspondências internas e aplicativo

Lotus Notes. Pela intranet são emitidos comunicados, avisos e notícias da organização. Todos os funcionários têm acesso a intranet para leitura e emissão de comunicações. O meio mais utilizado para transmissão de correspondências formais é o SisBB, trata-se de um emulador corporativo do Banco do Brasil.

Evidências empíricas confirmam que sistemas eficazes de comunicação contribuem para a disseminação dos sistemas de controles internos. Nessa linha, a frequência de comunicações entre os funcionários pode contribuir para a construção de um conjunto de valores compartilhados.

Havia uma indisposição no início quando começamos a implantar pontos de controle, com o tempo e a divulgação do trabalho, através dos canais de comunicação, nós conseguimos que o pessoal absorvesse uma cultura de controles na organização. (E.1)

As informações recebidas pelos canais de comunicação influenciam e direcionam os indivíduos a tomarem decisões para um mesmo sentido. (E.4)

Pinto (2002) afirma que o estabelecimento de canais de comunicação dá origem a arranjos de controle de comportamento dentro da organização, que pode contribuir para a performance da organização.

5.2.2.2. Centralização

Segundo Prestes Motta e Bresser Pereira (1988), a estrutura organizacional é concebida segundo as atribuições de autoridade decisória de cada administrador.

Neste sentido, o grau de centralização ou descentralização de uma organização é definido pela distribuição vertical da função decisória, ou seja, quanto maior for o grau de participação dos membros organizacionais nas decisões menor é o grau de centralização da organização. Uma organização é considerada centralizada quando grande parte das decisões é tomada nos níveis mais altos da hierarquia organizacional (MINTZBERG, 1983).

Conforme aponta Hall (2001), a introdução de um novo processo pode afetar a distribuição do poder de decisão entre os níveis hierárquicos de uma organização, tornando-a mais ou menos centralizada. Na Contadoria houve absorção de novos processos em função dos sistemas de controles implementados a partir de 1999.

No período de 2001 a 2004, foi efetuada uma pesquisa entre todos os funcionários da Contadoria sobre autonomia, numa escala de 1 a 6, foram obtidos os seguintes resultados:

Pergunta: No Banco ²⁰ , os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões ?		
Índice	2001	2004
Índice médio das respostas	4,1	4,6

²⁰ Considera-se neste caso a Contadoria.

Pergunta: No Banco, os funcionários são encorajados a resolver problemas por si mesmos ?		
Índice	2001	2004
Índice médio das respostas	4,2	4,8

Quadro 8: Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: **SisBB - Pesquisa de Clima Organizacional.**

Observa-se, nesta pesquisa, que os funcionários têm clara percepção dos limites de autoridade no processo decisório e consideram ter autonomia para tomar decisão e resolver problemas. Esses resultados foram confirmados na coleta de dados primários.

Acredito que há limites claros de autonomia, se você observar o escalão do Gerente de Divisão ao Contador Geral, por exemplo, os limites estão bem definidos. (E.1)

Nossa autonomia está delimitada no Manual Interno de Competências e Alçadas da Coger e considero que esses limites estão bem definidos. (E.3)

Eu tenho clara percepção até onde posso ir, às vezes até extrapolo, mas conscientemente do risco que estou assumindo. (E.5)

Apenas um entrevistado discordou totalmente da autonomia de decisão, mas concordou que os limites são claros.

Acho a tomada de decisão aqui na Coger bastante centralizada, burocrática, gera um problema de flexibilidade e agilidade para se tomar decisões, mas os limites estão bem delimitados. (E.4)

Os entrevistados apontaram que a partir de 1999 houve aumento da descentralização. Essa mudança foi atribuída, principalmente, aos seguintes fatores: maior acesso a informações; maior segurança e confiabilidade dos processos; capacitação profissional; limites de atuação e competência mais claros.

Observa-se que, de uma forma geral, todas as respostas sobre os fatores determinantes dessa mudança apontam para sistemas de controles burocráticos.

5.2.2.3. Complexidade

De acordo com Hall (2001), os dois elementos mais comuns da variável complexidade são: a diferenciação horizontal e a diferenciação vertical ou hierárquica.

A par dessas características estruturais específicas, observa-se que cada organização possui suas particularidades nas atividades que desenvolve e no mercado comercial no qual está inserida.

Com a implantação dos Controles Internos houve a necessidade de novas rotinas operacionais, por outro lado, algumas rotinas relativas a retrabalhos e desperdícios foram abolidas, uma vez que os pontos de controles tornaram essas rotinas desnecessárias. Nesse sentido, não ocorreram alterações significativas no quadro de funcionários da Contadoria.

As evidências empíricas demonstraram que houve apenas pequenas alterações, que não comprovam relação com o controle interno, conforme verificado nas variáveis a seguir.

Diferenciação horizontal

A diferenciação horizontal refere-se à subdivisão de tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. Uma outra forma de abordagem pode ser observada no trabalho de Blau e Schanhery (*apud* HALL, 2001, p. 57), cuja definição se refere ao “número de posições diferentes e de subunidades diferentes na organização”. Nesse caso, “a ênfase recai sobre a estrutura formal tal como definida pela organização”.

De acordo com Mintzberg (1995) a especialização horizontal aumenta a repetição do trabalho, o que facilita a padronização. Segundo o mesmo autor, quanto maior a formalização maior a padronização. Nesse caso, o controle interno passa a ser mais adequado visto que padronizar é um tipo de controle interno.

A partir dos organogramas da Contadoria e por meio da confirmação dos dados pelos entrevistados, foi observado que o índice de diferenciação horizontal não sofreu variação relevante durante o período observado.

Não houve aumento de cargos depois de 1998, decorrente de implantação de controles internos. A estrutura continua do jeito que estava. (E.2)

Os aumentos que houve no quadro da Coger nos últimos anos referem-se, praticamente, à absorção de serviços. (E.5)

Diferenciação Vertical

A diferenciação vertical ou hierárquica refere-se, segundo Meyer (*apud* HALL, 2001, p. 57), à proliferação dos níveis de supervisão. Pugh et al. (*apud* HALL, 2001, p. 57) sugerem que a dimensão vertical pode ser medida por uma “contagem de número de posições entre o executivo principal e os empregados que trabalham na produção”. Para Hall (2001, p. 58), tais indicadores da diferenciação vertical envolvem uma importante pressuposição: “a autoridade se distribui de acordo com o nível na hierarquia”. Dito de outra forma, quanto maior o nível hierárquico, maior a autoridade.

Para Mintzberg (1995), a formalização leva à diferenciação vertical. Isto se deve ao delineamento das funções dentro da organização, criando mais estratificações.

Assim, a análise dos cargos, mediante o conteúdo de suas descrições, e a contagem de número de posições entre o executivo principal e os empregados que trabalham na escrituração (documentos D.2, D.6, D.9 e D.11), não demonstram alteração decorrente da adoção dos controles internos. Os níveis hierárquicos instituídos na empresa durante esse período referem-se a projetos isolados ou absorção de serviços de outras Unidades.

O nível hierárquico manteve-se, não houve diminuição de números de cargos. (E.1)

Não tem sido verificada alteração dos níveis de supervisão nesses últimos anos. Pequenas mudanças foram somente pontuais. (E.5)

*A mais perigosa das ilusões é a de que há apenas uma realidade.
(Paul Watzlawick)*

6. CONCLUSÕES

As quatro perguntas norteadoras da pesquisa, constante da seção Metodologia (item 4.6), buscaram examinar o efeito dos controles internos na estrutura de decisão, a partir das variáveis, formalização, centralização e complexidade, consideradas por autores como dimensões suficientes e abrangentes para se analisar a estrutura organizacional (FREDRICSON, 1986; HALL, 2001).

Todas as questões foram examinadas empiricamente e busca-se, aqui, fazer enumerar alguns dos aspectos encontrados na pesquisa e tidos como relevantes.

Com relação à primeira pergunta de pesquisa, foram identificados e caracterizados os principais controles atuantes na empresa. Os resultados da pesquisa revelaram ampla utilização e abrangência de controles internos na organização. A Contadoria do BB considera absolutamente essencial ter sistemas de controles internos eficientes para se atingir a excelência na qualidade de serviços e produtos.

Acredita-se que, por meio desses sistemas, são criadas barreiras para atos não autorizados ou situações inesperadas. Dessa forma, há um comprometimento com seus parceiros e clientes, de modo a evitar uma visão imediatista de resultados.

Esses resultados são frontalmente opostos à assertiva de Gomes e Salas (2001) que consideram o uso de controles burocráticos próprio de organizações de grande porte, **inseridas em ambientes pouco competitivos, e que possuem uma estrutura de decisão fortemente centralizada.** (grifo nosso)

A segunda pergunta de pesquisa examinou a relação entre os controles da organização e o nível de Formalização. Verificou-se uma modificação significativa nessa variável ao se comparar o período anterior com o posterior à implantação dos controles internos. A implantação de sistemas de controles contribuiu para o aumento do conjunto de normas e procedimentos concebidos pela organização.

A gente implantou muitos pontos de controles, de um lado até engessa um pouco, muita coisa está muito formal, mas isso trouxe uma cultura de controle para a Coger. (E.1)

[...] por outro lado o controle também trava, principalmente no início da implementação. (E.4)

Foi empiricamente confirmado que o controle interno provém maior segurança para o tomador de decisão.

Os controles, sem dúvida, melhoram a decisão, eles não tinham nada de controle e as decisões eram falhas, inclusive o Presidente (Subsidiária A) falou que graças ao incremento nas vendas e aos pontos de controles implementados nós conseguimos reverter essa difícil situação da empresa A. (grifo nosso) (E.1)

Quando o controle é eficiente, ou seja, quando ele é bom a gente tem maior autonomia e confiança para decidir. Quando não há controle há até uma demora no processo de tomada de decisão. (E.2)

O controle interno dá uma certa segurança no processo, até mesmo para evitar desvios ou retrabalhos. (E.4)

Outro documento de controle interno que confirma essa assertiva de que os controles internos promovem maior formalização à organização é o Manual Interno de Competências e Alçadas da Coger (documento D.14). Esse controle burocrático normatiza e formaliza as competências, alçadas e delegações de responsabilidades. Nesse sentido Gomes e Salas (2001) assevera que os controles burocráticos são amplamente utilizados em atividades rotineiras que permitem elevada formalização e nas em que prevalece a especificação dos procedimentos a realizar.

Quanto à Centralização, a par dos dados coletados, ficou demonstrado que os funcionários têm clara percepção dos limites de atuação no processo decisório e consideram possuir autonomia para a busca de resolução de problemas. Na análise, constatou-se que a variável controle interno relaciona-se com a dimensão centralização organizacional promovendo maior participação dos níveis inferiores na tomada de decisão organizacional.

Concorda Gomes e Salas (2001, p. 127), “Um sistema de controle em uma empresa descentralizada dever ser mais sofisticado e formalizado [...]”.

Quanto à dimensão Complexidade, Hall (2001) afirma que quanto maior a diferenciação horizontal e vertical, maior a potencialidade de dificuldades de controle, coordenação e comunicação. No caso da Contadoria, verifica-se que a organização possui elevado grau de diferenciação, tanto horizontal quanto vertical.

Contudo observa-se que não houve mudanças significativas nas variáveis diferenciação horizontal e vertical. A Contadoria teve sua estrutura alterada apenas com ajustes elevando o grau dessas variáveis. Nesse caso, não se pode inferir resultados no relacionamento controles internos e a dimensão complexidade.

O quadro 9 resume as constatações do trabalho.

Variáveis	Resultados
Controles Internos	Ampla utilização e abrangência
Formalização	Aumento do conjunto de normas e procedimentos concebidos pela organização.
Centralização	Maior participação dos níveis inferiores na tomada de decisão organizacional.
Complexidade	Não houve mudanças significativas nas variáveis diferenciação horizontal e vertical.

Quadro 9: Resumo dos Resultados.

Fonte: **Elaborado pelo autor.**

Apresentadas as conclusões deste trabalho, faz-se necessário recomendar novas pesquisas sobre o mesmo tema. Nesse sentido, é oportuno ressaltar que o desenvolvimento de sistemas de controle é um processo sem fim.

Muitas questões ainda estão abertas no que diz respeito ao controle organizacional e estrutura de decisão organizacional. O conceito de controles internos, explorado por diversos estudiosos, conforme se constatou na pesquisa bibliográfica, merece maior aprofundamento por tratar-se de um tema amplo na teoria organizacional.

Nessa perspectiva, cabe ainda, numa organização como a Contadoria do BB, um estudo visando a uma análise mais profunda da maturidade dos sistemas de controles internos da organização.

Ao concluir este trabalho, recomenda-se, também, a continuidade do estudo da problemática proposta em um número maior de organizações para alcance de considerações mais abrangentes e possibilidade de generalizações em outras realidades organizacionais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICPA - AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS. **Articles internal control**. Disponível em: <www.aicpa.org/articles>. Acessado em 25 de abril de 2004.

ANDRADE, A. **Eficácia, eficiência e economicidade: como atingi-las através dos controles Internos**. São Paulo, 1999.

ATKISSON, R. M.; BRINK, V. Z.; WITT, H. **Modern internal auditing - continuing professional education (CPE)**. New York: John Wiley & Sons, 1986.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução Bacen 2.554/98**. Disponível em: <[www.bacen.gov.br /?NORMASBC](http://www.bacen.gov.br/?NORMASBC)>. Acessado em 26 de dezembro de 2003.

BANCO DO BRASIL Relações com investidores. **Estrutura interna**. Disponível em: <www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/MenuRet.jsp>. Acessado em 20 de fevereiro de 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70 Lda, 1977.

BARLEY, S. Images of imaging: notes on doing longitudinal field work. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 220-242, 1990.

BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Core principles for effective banking supervision**. Set. 1998. Section IV. Disponível em <http://www.bis.org>. Acessado em janeiro de 2004.

BASTOS, L. R. D.; CARVALHO, E. C. B.; CASTRO, J. F. B. Uma arquitetura em camada para sistemas bancários com modelo de controle baseado em eventos. **Anais do Simpósio em Tecnologia de Software – SOST'98**. Buenos Aires: 1998, p. 191-196.

BLAU, P. M. O estudo comparativo das organizações. In: **Sociologia da burocracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, p. 125, 1971.

BLAU, P. M. e SCHOENHERR, R. A. **The structure of organizations**. New York: Basic Books, 1971.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 12, p. 199-208, 1985.

BOUCINHAS e CAMPOS. Controles internos na tesouraria. In: **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, p. 44, 2002.

BRAGA N. O processo decisório em organizações brasileiras: metodologia. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 22 , n 1, p. 50-58, jan/mar 1988.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: EAESP-FGV, 1997.

_____.Estudo comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações e Sociedade**, v.5, n.11, 1998.

BURRELL, G. e MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CHAMPION, D. J. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Massachussts. MIT Press, 1969.

CLEGG, S. e DUNKERLEY, D. **Organization, class, and control**. London: Routledge & Kegan Paul, 1980.

CORTES S. M. V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Saraiva, p. 234, 2002.

CRETELLA JÚNIOR, J. **Do ato administrativo**. 2.ed. São Paulo: José Bushatsky, 1977.

D'ÁVILA, M. Z. e OLIVEIRA, M. A. M. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3a edição, São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DUGUID P. e BROWN J. S. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron, 2001.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p.313-327, 1972.

EGELHOFF, W. G. Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model. **Strategic Management Journal**, 9:1-14, 1990.

EISENHARDT, K e BOURGEOIS, L. J. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, Providence, 34 (7), p.816-835, 1988.

EKANAYAKE, S. Agency Theory, National Culture and Management Control Systems. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**. Hollywood: v. 4, n. 1/2, p. 49, 2004.

EMERY, F. E. e TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 178 , n.1, p. 21-32, 1965.

ETZIONI, A. **Modern organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1964.

_____.Organizational control structure. In: **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally and Company, 1965.

FEBRABAN. **Destaques**. Disponível em: <[www.febraban.com.br/Arquivo/Destaques 2004](http://www.febraban.com.br/Arquivo/Destaques%202004)>. Acessado em 15 de abril de 2004.

FLAMHOLTZ, E. Effective organizational control: a framework, applications, and implications. **European Management Control**, v.14, n. 6, p.596-611, 1996.

FONSECA, V. S. Estrutura de decisão: um estudo de caso em uma organização catarinense. In: Encontro Anual da ANPAD (XVI, 1992) **Anais** v.6, Canela, 1992.

FONSECA, V. S. e SELEME, A. Configuração estrutural da decisão: um modelo explicativo. In: Encontro Anual da ANPAD (XVII,1991) **Anais** v. 5, p. 307–319, Minas Gerais, 1991.

FREDRICSON, J. W. The strategic decision process and organizational structure. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p.280-297, 1986.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GALLORO e ASSOCIADOS. Controle interno e contabilidade como elemento de controle. In: **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 59.

GLASER, B. G. e STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Aldine de Gruyter, New York 1967.

GOMES, J. S. e SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOODE, W. J. e HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GOODWIN, P. e WRIGHT, G. **Decision analysis for management judgement**. John Wiley & Sons Ltd , 1991.

HALL, R. **Organizations: structure, processes, and outcomes**. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HUBER, G. P. e MCDANIEL, R. R. The decision-making paradigm of organizational design, **Management Science**, v.32, n.5, may 1986.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU / EDUSP, 1980.

KPMG. **Fraud survey results**. New York: KPMG Peat Marwick, 1993.

LEMES JÚNIOR, A. B.; CHEROBIM, A. P.; RIGO, C. M. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In ENANPAD, 17. **Anais**, v. 2 , Salvador, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e ALPERSTEDT, G. D. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. In: Anais do 19º ENANPAD (1995:João Pessoa). **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, n.6, p. 309-328, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional. **Organização e Sociedade**. v. 1, n. 1, p. 07-32, abril 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; ROCHA FERNANDES, B. H. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu 2000, p.123-150.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações e Sociedade**. v. 5, n. 11. jan./abr., 1998.

MAGALHÃES ANDRADE S/C AUDITORES INDEPENDENTES. Controles internos nas compras e contas a pagar. In: **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 59.

UNIDADE DE CONTROLES INTERNOS. **Manual de controles internos no Banco do Brasil**. Brasília, 1998.

MARCH, H. G. e SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: PGV, 1966.

MARSHALL, C. e ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Newbury Park: Sage, 1999.

MEDAUAR, O. **Controle da administração pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.

MENDES, D. **Qualidade total e estrutura de decisão organizacional: o caso da Superintendência Regional de Distribuição Leste da COPEL**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Federal do Paraná - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 1997.

MERCHANT, K. A. **Modern management control systems: text & cases**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

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

MINTZBERG, H. An emerging strategy of direct research. **Administrative Science Quarterly**. vol.24, p 580-589, 1979.

_____. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1983.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **The strategy process**. New Jersey : Prentice Hall, 1991.

MORAES, J. C. F. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MORAIS, E. J. e LEMES JÚNIOR, A. B. Strategy of Internal Controls in Banking Account, a Point of Confluence Between Management and Accounting. In: V Encontro Internacional de Finanzas. **Anais**, Chile, 2005.

Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da informação**, v.30, n.2, p.35-46, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. **Sistema de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

OUCHI, W. e MAGUIRE, M. Organizational control: two functions. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, 1975.

PACHECO, E. R. S. Análise de mudanças estruturais em organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n.4, out./dez., 1998. p.52-69.

PEREZ JÚNIOR, J. H. **Auditoria de demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 1994.

PERRIEN, J.; CHÉRON.; E.J.; ZINS, M. **Recherche en marketing: méthodes et décisions**. Montreal, Gaetan Morin Editeur, 1984.

PERROW, C. A framework for comparative organizational analysis. **American sociological Review**. Washington. v. 32, p. 194-208, 1967.

PIFFNER, M. e SHERWOOD, F. P. **Organização administrativa**. São Paulo: Bestseller, 1965.

PINTO, R. L. **Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto: um estudo de caso**. Tese de Doutorado, FEA/USP 2002.

PRESTES MOTA, F. C. e BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, 1980.

RETRATO do Banco do Brasil.<www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/MenuRet.jsp> Acessado em 24 de maio de 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social. Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SECRETARIA ESTADUAL DA FAZENDA. **O que é controle interno**. Disponível em: <<http://www.sef.mg.gov.br>>. Acessado em 18 de janeiro de 2004.

SHIRAZ, N. Importance of internal control systems. **International Journal of Government Auditing**. Washington: v. 24, n. 4, p. 10, 1997.

SILVA, C. J. Três modelos de processos decisórios. **Perspectiva Econômica**, v. 24. n. 66, p. 17-34, jul/set 1989.

SIMON, H. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

_____. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SLOSSE, A. C, et al. **Auditoria, un nuevo enfoque empresarial**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1995.

SUTTON, R. I. e CALAHAN, A. L. The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor. v 30, n. 30, p.405-435. Sept. 1987.

TANNENBAUM, A. S. **Control in organizations**. New York: Mcgraw Hill, 1968.

TERREBERRY, S. The evolution of organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, p. 590-613, 1968.

THIOLLENT, M. Concepção e organização da pesquisa, In: **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1985. Cap.2.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VAN DE VEN, A. H. e FERRY, D. L. **Measuring and assessing organizations**. New York: John Wiley, Wiley-Interscience, 1980.

VASCONCELLOS, E. **Contribuição ao estudo da estrutura administrativa**. Tese de doutorado. São Paulo FEA/USP, 1972.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Marcelo M. F. **A comparative study on quality management in the brazilian and the scottish prison service.** Tese de Doutorado. University of Edinburgh (Escócia – UK), 1996.

WALLY, S. e BAUM, J. R. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. **Academy of Management Journal**, v.37, n.4, p. 932-956, august 1994.

WEBER, M. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** In: Sociologia da Burocracia. Edmundo Campos (organizador). 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WONG, G. e BIRNBAUM-MORE, P. H. Culture, context and structure: a test on Hong Kong banks. **Organization Studies**, v. 15, n. 1, p. 99-123, 1994.

WRIGHT, P.; KROLL, J. M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEY-FERREL, M. **Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance.** Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1979.

ZÓBOLI, G. **Práticas de ensino: subsídios para a atividade docente.** São Paulo: Editora Ática, 1994.

Anexo I

RESOLUÇÃO BACEN 2.554

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

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

Art. 1º Determinar às 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 1º 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 2º São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a 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. 2º Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos 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 prever:

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

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

Parágrafo 3º A atividade de que trata o parágrafo 2º, 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, 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 a 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 a instituição e a entidade prestadora do serviço.

Parágrafo 4º 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, à diretoria da instituição.

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

Parágrafo 6º As faculdades estabelecidas no parágrafo 3º, 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. 3º 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, à diretoria, bem como à auditoria externa da instituição;

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

Art. 4º Incumbe à diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1º, parágrafo 2º, 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. 5º 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 - até 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. 6º 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 à 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 à execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5º.

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

Brasília, 24 de setembro de 1998

Gustavo H. B. Franco
Presidente

Anexo II

Princípios para Uma Supervisão Bancária Eficaz

Basle Committee on Banking Supervision

Princípio 1:

Um sistema eficaz de supervisão da atividade bancária incluirá responsabilidades e objetivos claros para cada uma das entidades envolvidas na supervisão dos bancos. Cada uma destas entidades deve ser dotada de independência operacional e de recursos adequados. Também é necessário um quadro jurídico apropriado para a supervisão da atividade bancária, inclusive provisões ligadas à autorização de estabelecimentos bancários e a sua constante supervisão; poderes para lidar com o atendimento a leis, bem como questões de segurança e solidez; e proteção jurídica para os supervisores. Deve haver arranjos de compartilhamento de informações entre supervisores e proteção do sigilo das informações.

Licença e Estrutura

Princípio 2:

As atividades permitidas a instituições licenciadas e sujeitas à supervisão como bancos devem ser claramente definidas e o uso da expressão "banco" em nomes deve ser controlado na medida do possível.

Princípio 3:

O órgão licenciador deve ter o direito de estabelecer critérios e rejeitar pedidos de estabelecimentos que não atendam aos critérios estabelecidos. O processo de licenciamento deve, no mínimo, consistir de uma avaliação da estrutura societária do banco, de seus diretores e altos administradores, de seu plano operacional e controles internos e de sua situação financeira prevista, inclusive sua base de capital; quando a organização controladora ou mãe for um banco estrangeiro, deve-se obter o consentimento do supervisor de seu país de origem.

Princípio 4:

Os supervisores da atividade bancária devem ter autoridade para analisar e rejeitar quaisquer propostas de transferência de parcela significativa de interesses acionários ou controladores de bancos existentes a terceiros.

Princípio 5:

Os supervisores da atividade bancária devem ter autoridade para estabelecer critérios para a análise de grandes aquisições ou investimentos por parte de bancos e para garantir que as afiliações ou estruturas societárias não exponham os bancos a riscos indevidos ou dificultem a efetiva supervisão.

Regulamentações de cautela e requisitos**Princípio 6:**

Os supervisores da atividade bancária devem estabelecer requisitos mínimos de capital para os bancos que reflitam riscos por estes assumidos e devem definir os componentes do capital à luz de sua capacidade de absorção de perdas. Para bancos com atividades internacionais, estes requisitos não devem ser inferiores aos estabelecidos no Acordo de Capital da Basiléia.

Princípio 7:

Parte essencial de qualquer sistema de supervisão é a avaliação independente das políticas, das práticas e dos procedimentos do banco relacionados à concessão de empréstimos e à gestão rotineira das carteiras de empréstimos e investimentos.

Princípio 8:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos estabeleçam e respeitem políticas, práticas e procedimentos adequados para a avaliação da qualidade dos ativos e da adequação das provisões e reservas para perdas em empréstimos.

Princípio 9:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham sistemas de gestão de informações que permitam à administração identificar concentrações na carteira e os supervisores devem estabelecer limites de cautela para restringir a exposição dos bancos a tomadores individuais ou inter-relacionados.

Princípio 10:

Para impedir abusos decorrentes de empréstimos a pessoas e empresas coligadas, os supervisores da atividade bancária devem impor a exigência de que os bancos concedam empréstimos a pessoas e empresas a ele ligado de maneira estritamente comercial, de que estas concessões de crédito sejam efetivamente monitoradas e de que outras medidas sejam tomadas para controlar ou reduzir estes riscos.

Princípio 11:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar o risco nacional e de transferência em suas atividades internacionais de crédito e investimento e para manutenção de reservas apropriadas contra estes riscos.

Princípio 12:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam sistemas que efetivamente meçam, monitorem e controlem os riscos de mercado de maneira precisa; os supervisores devem ter poderes para impor limites específicos e/ou encargo sobre o capital devido à exposição ao risco de mercado, se for o caso.

Princípio 13:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam processo abrangente de gestão de risco (inclusive supervisão pelo Conselho e pela alta administração) para identificar, medir, monitorar e controlar todos os demais riscos materiais e, quando apropriado, manter capital para proteção contra estes riscos.

Princípio 14:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade; segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de auditoria interna e externa e de *compliance* para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis.

Princípio 15:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam políticas e procedimentos adequados, inclusive regras rígidas de "conheça seu cliente", que promovam altos padrões éticos e profissionais no setor financeiro e impeçam que o banco seja utilizado, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

Métodos de supervisão bancária avançada**Princípio 16:**

Um sistema eficaz de supervisão da atividade bancária deve consistir de alguma forma de supervisão tanto local quanto remota.

Princípio 17:

Os supervisores da atividade bancária devem manter contato regular com a administração dos bancos e ter plena consciência das atividades das instituições.

Princípio 18:

Os supervisores da atividade bancária devem ter meios para coletar, rever e analisar relatórios de cautela e declarações estatísticas dos bancos, de maneira tanto individual quanto consolidada.

Princípio 19:

Os supervisores da atividade bancária devem ter meios de confirmação independente das informações de supervisão, através de inspeções locais ou do uso de auditores externos.

Princípio 20:

Um elemento essencial da supervisão da atividade bancária é a capacidade dos supervisores para supervisionar de maneira consolidada a organização bancária.

Requisitos de informação**Princípio 21:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que cada banco mantenha registros apropriados criados de acordo com política e práticas contábeis consistentes, que permitam ao supervisor ter visão verdadeira e justa da situação financeira do banco e da lucratividade de seus negócios, e de que o banco publique regularmente demonstrações financeiras que reflitam de maneira justa sua situação.

Poderes formais dos Supervisores

Princípio 22:

Os supervisores da atividade bancária devem ter à sua disposição medidas adequadas de supervisão para implementação de ações corretivas quando bancos deixarem de atender às exigências de prudência (tais como razões mínimas de capital), quando ocorrerem violações aos regulamentos ou quando os depositantes estiverem de qualquer outra maneira ameaçados. Em circunstâncias extremas, estas devem incluir o poder para revogar a licença bancária ou recomendar sua revogação.

Instituições bancárias além das fronteiras

Princípio 23:

Os supervisores da atividade bancária devem praticar supervisão globalmente consolidada, monitorando e aplicando adequadamente normas de cautela apropriadas a todos os aspectos da atividade conduzidos por organizações bancárias de todo o mundo, principalmente em suas agências e subsidiárias no exterior.

Princípio 24:

Um componente-chave da supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e troca de informações com os diversos outros supervisores envolvidos, especialmente autoridades supervisoras dos países hospedeiros.

Princípio 25:

Os supervisores da atividade bancária devem exigir que as operações locais de bancos estrangeiros sejam conduzidas de acordo com os mesmos altos padrões exigidos de instituições nacionais e devem ter poderes para compartilhar informações com supervisores dos países de origem de tais bancos para fim de execução de supervisão consolidada.

Anexo III

Divisões Internas

A) GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA CONTÁBIL DO CONGLOMERADO

- I - Divisão de Planejamento, Organização de Desenvolvimento do Sistema Contábil
- II - Divisão de Planejamento e Desenvolvimento das Normas Contábeis 1
- III - Divisão de Planejamento e Desenvolvimento das Normas Contábeis 2

B) GERÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO E EVIDENCIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DAS SUBSIDIÁRIAS NO PAÍS E DAS DEPENDÊNCIAS NO EXTERIOR

- I - Divisão de Acompanhamento e Evidenciação de Informações Contábeis das Subsidiárias no País
- II - Divisão de Acompanhamento e Evidenciação de Informações Contábeis das Dependências no Exterior

C) GERÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO E EVIDENCIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DO BANCO COMERCIAL E DO CONSOLIDADO

- I - Divisão de Acompanhamento Contábil do Banco Comercial
- II - Divisão de Evidenciação de Informações Contábeis do Banco Comercial e Consolidado

D) GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

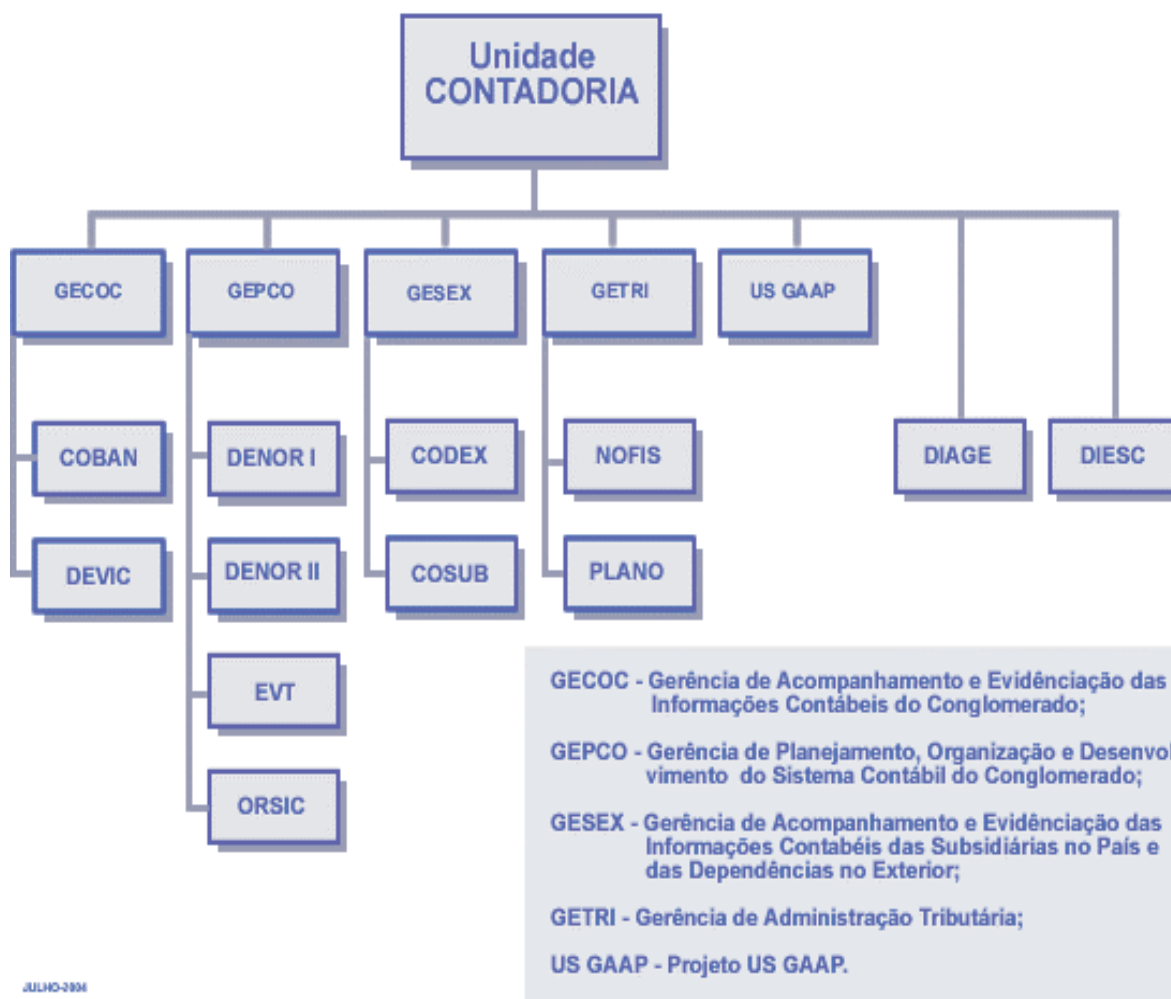
- I - Divisão de Planejamento Tributário
- II - Divisão de Normatização e Acompanhamento Tributário

E) DIVISÃO DE ESCRITURAÇÃO E CONCILIAÇÃO CONTÁBIL (com reporte direto ao Comitê de Administração da Unidade)

F) DIVISÃO DE APOIO À GESTÃO (com reporte direto ao Comitê de Administração da Unidade)

Anexo IV

Estrutura Organizacional



Anexo V

Responsabilidades das Gerências

GEPCO - Gerência de Planejamento, Organização e Desenvolvimento do Sistema Contábil do Conglomerado

FUNÇÕES:

- I - planejar, organizar e desenvolver o sistema contábil do Conglomerado;
 - II - assessorar o Conglomerado em assuntos de natureza contábil.
-

GECOC - Gerência de Acompanhamento e Evidenciação das Informações Contábeis do Banco Comercial e do Consolidado

FUNÇÕES:

- I - coordenar o processo de controle do sistema contábil do Banco Comercial e do Consolidado;
 - II - promover a evidenciação das informações contábeis do Banco Comercial e do Consolidado;
 - III - coordenar os trabalhos decorrentes das auditorias na contabilidade do Banco Comercial e do Consolidado;
 - IV - assessorar o Conglomerado em assuntos de natureza contábil.
-

GESEX - Gerência de Acompanhamento e Evidenciação das Informações Contábeis das Subsidiárias no País e das Dependências no Exterior

FUNÇÕES:

- I - coordenar o processo de controle do sistema contábil das Subsidiárias no País e das dependências no exterior;
 - II - promover a evidenciação das informações contábeis das Subsidiárias no País e das dependências no exterior;
 - III - coordenar os trabalhos decorrentes das auditorias na contabilidade das Subsidiárias no País e das dependências no exterior;
 - IV - assessorar o Conglomerado em assuntos de natureza contábil.
-

GETRI - Gerência de Administração Tributária

FUNÇÕES:

- I - administrar as obrigações tributárias do Banco e das Subsidiárias no País;
 - II - coordenar a formulação do planejamento tributário do Conglomerado;
 - III - assessorar o Conglomerado em assuntos de natureza tributária.
-

DIAGE - Divisão de Apoio à Gestão

SUBFUNÇÕES:

- I - coordenar a formulação das estratégias, políticas e diretrizes da Unidade;
 - II - gerir os recursos materiais da Unidade;
 - III - coordenar a formulação do programa de qualidade da Unidade;
 - IV - gerir o orçamento administrativo da Unidade;
 - V - acompanhar a implementação das ações referentes ao planejamento estratégico e operacional da Unidade;
 - VI - acompanhar a produção, a produtividade, a qualidade dos processos e serviços e o desempenho da Unidade;
 - VII - conduzir os processos de marketing, comunicação interna e organização da Unidade;
 - VIII - formular o programa de desenvolvimento profissional da Unidade;
 - IX - conduzir os serviços de funcionalismo da Unidade;
 - X - organizar o arquivo integrado da Unidade;
 - XI - assessorar o Comitê de Administração da Unidade;
 - XII - prover a Unidade de sistemas de informação;
 - XIII - gerir os recursos tecnológicos da Unidade;
 - XIV - conduzir as atividades operacionais necessárias para a certificação de conformidade na Unidade;
 - XV - gerir as atividades relativas ao Sistema de Auto-Regulação do Banco no âmbito interno da Unidade, de acordo com os normativos em vigor.
-

DIESC - Divisão de Escrituração e Conciliação Contábil**FUNÇÕES:**

- I - conduzir a escrituração contábil da Sede do Banco e das Subsidiárias Integrais no País;
- II - conduzir o recolhimento de encargos e tributos de responsabilidade da Unidade;
- III - conduzir a execução da escrituração e conciliação contábil da Sede do Banco, das Subsidiárias Integrais no País e da Agência BB Cartões.

Anexo VI

Protocolo da Entrevista

ETAPAS

1) PREPARAÇÃO

- Elaborar roteiro de entrevista.
- Informar o entrevistado com antecedência sobre o propósito da entrevista e sobre o tipo de informação que será solicitada.

2) INÍCIO

- Estabelecer uma relação de cooperação e confiança com o entrevistado.
- Esclarecer os objetivos da entrevista.
- Informar sobre o sigilo das informações e do nome do entrevistado.
- Solicitar permissão para gravar a entrevista.

3) DESENVOLVIMENTO

- As perguntas e a linha de questionamento devem ser elaboradas de forma a extrair o máximo de informação no tempo disponível, podendo ser ajustadas ao longo da entrevista em função das respostas e das reações não-verbais do entrevistado.
- A entrevista deve ser conduzida como uma conversação e não como um interrogatório.
- O entrevistador deve evitar o monopólio da palavra, ouvindo o entrevistado com atenção e evitando interrompê-lo.
- O entrevistador deve mostrar interesse pela opinião do entrevistado, sem demonstrar, entretanto, qualquer rejeição ou apoio às suas manifestações.
- Deve-se evitar perguntas complexas, demonstrações de excesso de conhecimento ou atitudes de superioridade.
- O entrevistador deve permanecer atento à compreensão que o entrevistado teve de cada pergunta feita, inquirindo-o, quando necessário, sobre qualquer dúvida que tenha surgido.
- As declarações e opiniões do entrevistado devem ser conferidas.

4) CONCLUSÃO

- O entrevistador deve verificar se todas as perguntas foram respondidas e resumindo para o entrevistado os pontos principais abordados no encontro.
- A entrevista não deve ser encerrada de forma abrupta, mas sim positivamente, de tal modo que o entrevistado perceba que as informações dadas foram de grande valia para a pesquisa.

5) REGISTRO

- É importante que nessa etapa as seguintes questões possam ser respondidas:
 - Os objetivos da entrevista foram alcançados?
 - É necessária a coleta de esclarecimento junto ao entrevistado?

Anexo VII

Roteiro da Entrevista

Observações iniciais:

- ◆ Explicar ao entrevistado:
 - Explicar ao participante que a entrevista se destina a melhor compreensão e ordenamento histórico dos dados obtidos na organização.
 - Os nomes, bem como a íntegra de entrevista, não farão parte da redação final do trabalho.
 - Explicar a natureza da entrevista.
 - Considerar para as respostas o período de 1998 a 2004.

Dados Pessoais

Referência:

Função/Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo na Função:

Data:

1. Controles Internos

Definição - Instrumento de medida, de avaliação ou de regulamentação dos desempenhos operacionais adotados pelas instituições financeiras em todas as suas áreas de atuação, com especial atenção àquelas funções que possam expor a instituição a maiores riscos e, em consequência, gerar maiores perdas.

Exemplos: Alçadas e limites, autorizações, conciliação, acesso físico, acesso lógico, delimitação de responsabilidades, disponibilização e padronização de informações, normatização interna, segregação de funções, validação.

- 1) Quais sistemas de controles internos são identificados na Contadoria ?
 - Quais as características predominantes desses sistemas ?

- 2) Como você considera as decisões antes e depois da implantação dos sistemas de controles internos?

2. Estrutura de Decisão

2.1. Formalização

- 1) A comunicação interna é adequada (tipo, nível de detalhamento, abrangência, etc) ?
- 2) Até que ponto os sistemas de informações da empresa fornecem aos seus empregados os dados de que necessitam para tomada de decisão ?
- 3) Como é considerada a evolução das normas na Contadoria nos últimos anos (gerais, detalhistas, numerosas, resumidas, etc) ?
- 4) Como a Contadoria atende ao paradoxo: necessidade de formalizar e ao mesmo tempo flexibilizar ?
- 5) Há definição clara das atividades a serem desenvolvidas, conforme a responsabilidade do cargo?
- 6) As atividades executadas são previstas formalmente?
- 7) Existem critérios e políticas formais sobre rotinas e procedimentos com relação aos controles internos ?

2.2. Centralização

- 1) Quais os critérios utilizados pela empresa para centralizar ou descentralizar decisões?
- 2) Existe autonomia para tomada de decisão? E para execução de atividades?
- 3) Como é entendida a relação entre os sistemas de controles internos e a autonomia para a tomada de decisão ?
- 4) Os limites de autoridade, nos diversos níveis hierárquicos da empresa são bem definidos?

2.3. Complexidade

- 1) Com a implantação dos sistemas de controles internos, várias rotinas foram agregadas aos trabalhos internos da Contadoria. Por outro lado, houve uma diminuição dos erros e desperdícios, reduzindo o serviço relativo a essas demandas. Diante desta realidade, pode se considera que houve aumento ou diminuição dos níveis hierárquicos na Contadoria ?

- 2) Houve necessidade de qualificação de mão de obra após a implantação dos controles internos ?

- 3) Tem havido maior exigência de grau de escolaridade para integrar o quadro de funcionários da Contadoria ? Por quê ?