

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUSTAVO CASTANHARO

**A AUDITORIA INTERNA INSERIDA NO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

CURITIBA

2013

GUSTAVO CASTANHARO

**A AUDITORIA INTERNA INSERIDA NO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de MBA em Auditoria Integral.

Prof^a. Orientadora: Dr^a. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2013

RESUMO

CASTANHARO, G. A Auditoria Interna inserida no Sistema de Controles Internos de uma Instituição Financeira. 66 p. Monografia (MBA em Auditoria Integral) – Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba, 2013.

A presente pesquisa teve por objetivo identificar as deficiências mais recorrentes nos Controles Internos de uma Instituição Financeira, situada no Brasil, denominada ficticiamente nesta pesquisa como “Alfa Ômega S/A”. Em sua fase inicial, a de Revisão da Literatura aplicável ao tema, estudada e utilizada como forma de suporte para as argumentações e conclusões da pesquisa, abordou os conceitos sob diversos aspectos, tais como: aspectos gerais sobre Instituições Financeiras; o acultramento nas organizações; um aprofundamento sobre o ramo da Auditoria em geral e específico no ramo da Auditoria Interna; uma abordagem da estrutura institucional denominada Comitê de Auditoria, bem como do Sistema de Controles Internos de uma Instituição Financeira, ressaltando a importância da Alta Administração nas instituições; e, aspectos gerais sobre Fraudes em Instituições Financeiras. Em relação ao Estudo de Caso apresentado nesta pesquisa, com base em documentos da área de Auditoria Interna fornecidos pela referida instituição, bem como por intermédio da coleta de dados pela realização de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores daquela área, foram identificadas e analisadas as deficiências mais recorrentes nos Controles Internos do Alfa Ômega S/A, com foco no alcance da eficácia e eficiência dos Controles Internos da instituição, bem como na mitigação de erros e falhas nos processos em instituições financeiras.

Palavras-chave: Auditoria interna, Controles internos, Sistema de controles internos, Instituição financeira, Eficácia, Eficiência, Fraudes, Alta administração.

ABSTRACT

CASTANHARO, G. The Internal Audit inserted into the Internal Control System of a Financial Institution. 66 p. Monograph (MBA in Integral Audit) - Federal University of Paraná - UFPR. Curitiba, 2013.

This academic research aimed to identify the most recurring deficiencies in Internal Controls of a Financial Institution, located in Brazil, fictitiously named this research as "Alfa Ômega S/A". In its initial phase, the Review of Literature applicable to the subject, studied and used as a form of support for the arguments and conclusions of the research, the concepts addressed in several ways, such as: general aspects of Financial Institutions; the acculturation in organizations; a deepening of the branch Audit in general and in the specific branch of the Internal Audit approach of the institutional structure called the Audit Committee and the Internal Control System of a Financial Institution, emphasizing the importance of Senior Management in the institutions; and, general aspects of Fraud in Financial Institutions. Regarding the Case Study presented in this research, based on records of Internal Audit provided by this institution, as well as through the data collection through semi-structured interviews with employees from that area, were identified and analyzed the most recurring deficiencies Internal Controls in the "Alfa Ômega S/A", with a focus on achieving effectiveness and efficiency of Internal Controls of the institution, as well as the mitigation of errors and failures in Financial Institutions.

Keywords: Internal audit, Internal controls, Internal control system, Financial institution, Effectiveness, Efficiency, Fraud, Senior management.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que iluminou meu caminho até esta fase da minha vida.

Aos meus amados pais (Janete e Altair), por terem me conduzido durante minha formação pessoal e profissional de modo a proporcionar que me tornasse um indivíduo com os atributos que hoje possuo.

À Diretoria da instituição, objeto desta pesquisa, ficticiamente denominada como Alfa Ômega S/A, a qual autorizou a utilização dos relatórios e demais dados referentes à área de Auditoria Interna para a realização desta, e também aos colaboradores da referida área daquela instituição, os quais forneceram valiosas informações por intermédio da aplicação das entrevistas.

À todos os professores deste curso, os quais contribuíram de forma direta ou indireta na aquisição de conhecimentos ao longo desta jornada, e em especial, à professora e orientadora, Dr^a Mayla, a qual somou esforços para a consecução deste objetivo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	5
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo geral	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 JUSTIFICATIVA	7
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	9
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	11
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.3 A AUDITORIA	14
2.4 A AUDITORIA INTERNA.....	16
2.4.1 Competência do Auditor Interno.....	19
2.4.2 Independência e Sigilo	20
2.4.3 Planejamento	21
2.4.4 Procedimentos	22
2.4.5 Papéis de trabalho	24
2.4.6 Relatórios	25
2.4.7 Trabalho do Auditor Interno.....	25
2.4.8 Risco de auditoria.....	26
2.5 COMITÊ DE AUDITORIA	26
2.6 O CONTROLE INTERNO.....	28
2.7 O SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS	33
2.8 FRAUDE.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	41
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	43
3.3 COLETA DE DADOS	44
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	46
4 ESTUDO DE CASO	49
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO OBTIDO NA PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO	49
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO OBTIDO NA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	54
4.3 CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES.....	60
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	62
REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A globalização exige que as mais variadas organizações almejem a eficiência e eficácia em seus processos e resultados, considerando a acirrada competitividade global. No ramo financeiro, especificamente nas Instituições Financeiras, a Auditoria Interna atua como ferramenta de auxílio no fortalecimento dos Controles Internos, bem como na prevenção de fraudes nos seus diversos produtos disponibilizados.

Desse modo, os Controles Internos adequados corroboram para a mitigação de riscos envolvidos nos diversos processos institucionais, bem como contribuem para a identificação de uma eventual tentativa de fraude.

Componente do denominado Sistema de Controles Internos, a área de Auditoria Interna é considerada uma ferramenta de suma importância na consecução dos objetivos e metas institucionais, trabalhando em conjunto com as demais áreas de controles e/ou monitoramento, bem como auxiliando a disseminação institucional da cultura de Controles Internos. Em contra ponto disso, algumas deficiências poderão ser detectadas em decorrência da realização de trabalhos de Auditoria Interna, ou ainda, por intermédio de denúncias de diversas fontes, as quais deverão ser sanadas pelos responsáveis por intermédio da implementação de planos de ação conforme cada caso.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Vergara (2004, p. 21),

Problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar referida a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de pôr à prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações.

Os Controles Internos aplicados nas diversas instituições com o objetivo de mitigar os diversos riscos nos processos e rotinas em determinados casos podem não ser eficientes e eficazes a ponto de cumprir seu objetivo.

A grande problemática atualmente é a disseminação e aculturação, tanto da Alta Administração, quanto dos demais colaboradores de uma instituição, nos aspectos ligados a importância da implementação de Controles Internos abrangentes a todos os processos e rotinas e seu fiel acompanhamento. Especificamente em Instituições Financeiras no Brasil, conforme regulação pelo Banco Central do Brasil, estas devem implementar e manter um Sistema de Controles Internos, conforme publicação pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) na Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, que determina a implementação de um Sistema de Controles Internos. Neste, a área de Auditoria Interna deve fazer parte, tendo grande importância dentro do referido Sistema.

Alguns controles, no entanto, não são aplicados de forma correta e eficiente, considerando que determinados controles podem ser sistematizados, portanto com menor risco de erro, ou manuais, estes, com maior probabilidade de erros pela interferência e/ou operação manual do colaborador da instituição. Tais controles identificados como deficientes ou ineficazes devem ser objeto de um acompanhamento pelas áreas de Controle Interno, e desta forma, a área de Auditoria Interna realiza seus trabalhos com o objetivo de verificar a conformidade do objeto do respectivo trabalho, identificando, caso existam, as deficiências e inconformidades do processo / área auditada. De outra forma, pode haver a inexistência de Controles Internos sobre determinado processo. Neste caso, deverá ser proposto a implementação dos controles julgados necessários.

Com o objetivo de consolidar deficiências e inconformidades constatadas pela área de Auditoria Interna de uma Instituição Financeira em um determinado período, deve-se elencar as ocorrências identificadas por origem (área / processo) e por grau de reincidência / recorrência obedecendo ao rito do planejamento e controle do respectivo trabalho de auditoria desenvolvido, bem como identificar os controles internos para quando sejam inexistentes.

Isto posto, a questão de pesquisa que orienta a presente investigação é a seguinte: **quais as deficiências mais recorrentes nos Controles Internos de uma Instituição Financeira?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as deficiências mais recorrentes no Sistema de Controles Internos de uma Instituição Financeira e propor ações de melhoria para o saneamento destas.

1.3.2 Objetivos específicos

O objetivo geral desta pesquisa está subdividido nos seguintes objetivos específicos:

- a) situar a Auditoria Interna inserida no Sistema de Controles Internos de uma Instituição Financeira;
- b) levantar as principais deficiências encontradas pela Auditoria Interna em uma Instituição Financeira;
- c) identificar com base nas deficiências encontradas as práticas mais adequadas de Controles Internos a serem adotadas;
- d) elencar procedimentos para evitar falhas nos controles internos dos processos de uma Instituição Financeira.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa, que tem como objetivo geral identificar as deficiências mais recorrentes no Sistema de Controles Internos da Instituição Financeira fictícia denominada Alfa Ômega S/A, com base no levantamento das principais deficiências encontradas no Sistema de Controles Internos da referida instituição, bem como na identificação das práticas e controles internos mais adequados à minimização dessas deficiências, justifica-se pelo fato de que, conforme já mencionado na contextualização do tema, a necessidade de as organizações dos mais variados ramos, portes, entre outras classificações, alcançarem um nível de

excelência na eficiência e eficácia de seus processos. Este é um fator que atualmente distingue uma organização de outra, no sentido positivo, em relação a possibilidade de aumentar sua produtividade, diminuir as perdas na sua produção, incrementar seu lucro, dentre outros diversos fatores influenciados pela melhoria na referida eficiência e eficácia. A Auditoria Interna, especialmente no desempenho de suas atividades em uma Instituição Financeira, tem um papel importante na mitigação de riscos envolvidos nos diversos processos da Instituição, seja pela detecção de deficiências em determinado processo / procedimento, ou pela visão de uma possível implementação de novo procedimento ou aperfeiçoamento de um já existente, bem como contribui para a possibilidade na identificação de uma eventual tentativa de fraude em alguma operação da instituição.

Considerando o exposto, o tema abordado é entendido como de suma importância para propiciar segurança e agilidade em determinados processos nas Instituições Financeiras e redução de alguns custos que facilmente poderiam ser minimizados por intermédio da implementação de Controles Internos mais eficientes. A relevância do tema também pode ser medida pelo aumento do comprometimento da alta administração no alcance da máxima eficiência e eficácia nos processos da instituição que administram. Por este motivo, a área de Auditoria Interna em uma organização que almeje o crescimento e evolução tem grande papel junto à alta administração.

Sobre estes aspectos, Attie (1998, p.126) comenta que bons Controles Internos aplicados em uma organização podem prevenir contra a fraude e minimizar os riscos de erros e irregularidades, pois os controles por si só não garantem que uma fraude ou risco não ocorram ou existam. Desta forma, como exemplo, a segregação de uma operação em fases distintas, confiadas a diferentes pessoas, minimiza o risco de irregularidades, no entanto, não evita que este ocorra, caso estas pessoas estejam de comum acordo para cometer algum ato fraudulento.

Sob outro viés, justifica-se também pela diminuta quantidade de trabalhos acadêmicos específicos sobre Auditoria Interna em Instituições Financeiras, bem como com foco no Sistema de Controles Internos de uma instituição, tendo em vista que a Auditoria Independente, por ser um ramo mais conhecido dentre o público em geral, por causa da evidenciação das grandes empresas de auditoria mundialmente conhecidas, possui uma maior gama de trabalhos acadêmicos desenvolvidos a seu respeito.

Considerando também o interesse deste autor em aprofundar e consolidar o conteúdo adquirido nas aulas deste curso de MBA, essencialmente nas disciplinas especificamente com foco em auditoria, bem como pesando sua experiência no ramo da auditoria interna, a pesquisa, além do fortalecimento no aspecto teórico bibliográfico sobre o tema, fortalece o viés prático dos trabalhos de auditoria interna, especificamente em Instituições Financeiras.

Desta forma, contribui, tanto academicamente como profissionalmente, para estudantes de cursos de graduação, pós-graduação, extensão, etc, bem como para profissionais do ramo no âmbito das Instituições Financeiras, e também em outros tipos de organizações alheias às Instituições Financeiras que possam se utilizar do conteúdo aqui explorado, elencando as deficiências mais comuns e recorrentes constatadas em trabalhos de áreas integrantes do seu Sistema de Controles Internos, como a área de Auditoria Interna.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi delimitada, no tocante a temporalidade, no período dos anos de 2006 até 2012. No tocante a localização, referiu-se à análise efetuada em uma Instituição Financeira situada no Brasil, a qual será denominada nesta pesquisa com o nome fictício de Banco Alfa Ômega S/A, ou simplesmente Alfa Ômega S/A.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado e dividido em 5 (cinco) capítulos, a seguir descritos: neste primeiro capítulo, denominado “Introdução”, está subdividido nas seguintes seções, as quais apresentam: a contextualização sobre o tema, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, as justificativas para a realização desta pesquisa, a delimitação da pesquisa, e nesta seção, a referida descrição. O segundo capítulo, intitulado como “Revisão da Literatura”, apresenta a teoria estudada para o desenvolvimento deste trabalho e o levantamento e entendimento por este autor dos conceitos debatidos pelos autores utilizados como

base para esta pesquisa. O terceiro capítulo, nomeado como “Procedimentos Metodológicos”, está subdividido em: “Tipo de pesquisa”, seção a qual detalha como esta pesquisa está sendo classificada quanto à abordagem do problema, quanto ao objetivo da pesquisa apresentada e quanto aos procedimentos aplicados; “População e amostra”, que detalha a escolha da população na qual a presente pesquisa está sendo aplicada, bem como a amostra selecionada; “Coleta de dados”, que apresenta os procedimentos para a coleta dos dados obtidos; e “Análise dos dados”, que define os procedimentos aplicados na análise efetuada com base nos dados retromencionados.

Já no quarto capítulo, intitulado como “Estudo de caso” apresenta a relação entre os resultados obtidos por intermédio da análise dos dados e a eficiência e eficácia da área de Auditoria Interna como integrante do Sistema de Controles Internos de uma Instituição Financeira. O quinto capítulo, denominado como “Conclusões e recomendações”, finaliza com o entendimento e propostas de solução para a questão de pesquisa. E encerrando a presente monografia, apresentam-se as “Referências bibliográficas”, as quais referenciam todas as obras bibliográficas utilizadas no desenvolvimento sobre o tema, bem como a legislação aplicável e também utilizada nesta pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se o levantamento teórico referente aos assuntos abordados na presente pesquisa, baseados tanto em bibliografias, como em legislações / normas específicas, buscando o alinhamento dos conceitos necessários à conclusão do objetivo desta.

2.1 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

De acordo com o prescrito no artigo 17 da Lei Federal nº 4.595 (BRASIL, 1964),

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Conforme o exposto, o conceito de Instituição Financeira no Brasil, definido pela supracitada lei, abrange diversos tipos de instituições que tem como atividade a intermediação, aplicação ou custódia de recursos financeiros, dentre outras atividades. No Brasil pode-se exemplificar, não exaustivamente, as instituições financeiras por tipos (espécies), bem como a respectiva finalidade resumida no Quadro a seguir:

Quadro 1 - Tipos de instituições financeiras

Tipos	Finalidade
Administradoras de Consórcio	São responsáveis pela formação e administração de grupos de consórcio, atuando como mandatárias de seus interesses e direitos, conforme definido na lei federal nº 11.795/2008.
Agências de Fomento	Conceder financiamentos de capital fixo e de giro associados a projetos na Unidade da Federação onde tenha sede.
Associações de Poupança e Empréstimo	Direcionar operações ativas ao mercado imobiliário e ao Sistema Financeiro da Habitação (SFH). As operações passivas são constituídas de emissão de letras e cédulas hipotecárias, depósitos de cadernetas de poupança, depósitos interfinanceiros e empréstimos externos.
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	Apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país.

Bancos Comerciais	Proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial.
Bancos de Câmbio	Realizar, sem restrições, operações de câmbio e operações de crédito vinculadas às de câmbio, como financiamentos à exportação e importação e adiantamentos sobre contratos de câmbio.
Bancos de Desenvolvimento	Proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, em médio e longo prazo, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo estado onde tenha sede.
Bancos de Investimento	Realizar operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro e de administração de recursos de terceiros.
Bancos Múltiplos com carteira comercial	Realizar operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento.
Caixa Econômica Federal	Assemelhada aos bancos comerciais, pode captar depósitos à vista, realizar operações ativas e efetuar prestação de serviços. Concede empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte, dentre outras. Gestora do FGTS.
Companhias Hipotecárias	Conceder financiamentos destinados à produção, reforma ou comercialização de imóveis residenciais ou comerciais e lotes urbanos; repassar recursos destinados ao financiamento da produção ou da aquisição de imóveis residenciais.
Cooperativas de Crédito	Prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros.
Sociedades Corretoras de Câmbio	Intermediar operações de câmbio e a praticar operações no mercado de câmbio de taxas flutuantes.
Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários	Comprar, vender e distribuir títulos e valores mobiliários; operar em bolsas de mercadorias e de futuros; e operar em recinto ou em sistema mantido por bolsa de valores.
Sociedades Crédito, Financiamento e Investimento	Realizar financiamentos para a aquisição de bens e serviços, e para capital de giro.
Sociedades de Arrendamento Mercantil	Praticar operações de arrendamento mercantil de bens móveis, de produção nacional ou estrangeira, e bens imóveis adquiridos pela entidade arrendadora para fins de uso próprio da arrendatária.
Sociedades de Crédito ao Microempreendedor	Conceder financiamentos e prestação de garantias a pessoas físicas, bem como a pessoas jurídicas classificadas como microempresas.
Sociedades de Crédito Imobiliário	Conceder operações de financiamento imobiliário.
Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários.	Intermediar a oferta pública e distribuição de títulos e valores mobiliários no mercado; administrar e custodiar as carteiras de títulos e valores mobiliários; instituir, organizar e administrar fundos e clubes de investimento; operar no mercado acionário, comprando, vendendo e distribuindo títulos e valores mobiliários, inclusive ouro financeiro, por conta de terceiros; fazer a intermediação com as bolsas de valores e de mercadorias; efetuar lançamentos públicos de ações; operar no mercado aberto e intermediar operações de câmbio.

Fonte: Banco Central do Brasil

Dentre os tipos de Instituição Financeira supracitados, os Bancos Comerciais e os Múltiplos são os mais conhecidos, bem como as Administradoras de Consórcio e as Sociedades Crédito, Financiamento e Investimento.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Previamente ao entendimento do conceito “cultura organizacional” vale ressaltar, conforme cita Reinaldo Dias (2003, p. 30), que uma organização pode ser entendida como: “[...] instrumentos utilizados pelo homem para desenvolver determinadas tarefas, não possíveis para um indivíduo em particular.”

Complementando, Reinaldo Dias (2003, p. 57) afirma que: “A cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois vai-se formando gradualmente através de um processo contínuo que, na realidade, nunca termina.”

Compreende-se assim, que uma organização não é algo estático, e sim, uma estrutura que molda ao longo do tempo, é dinâmica, e este viés serve também para o termo cultura, especificamente em organizações. Dentro desse contexto, Reinaldo Dias (2003, p. 142) comenta que: “A cultura é por si mesma um processo, pois está em constante mudança, adaptando-se ao entorno.”

A cultura organizacional é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos individuais, uma vez que implementa a prática de valores essenciais à instituição, estimulando o comprometimento dos seus colaboradores e criando um clima interno propício ao trabalho, consolidando uma base cultural interna. (PEREIRA, 2009, p. 22).

Reinaldo Dias (2003, p. 30) define que: “A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum.”

Para a consecução dos objetivos de uma organização / instituição é de grande valia que o clima organizacional nesta seja o mais favorável possível, desta forma Reinaldo Dias (2003, p. 77) o define como,

[...] a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem. O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização.

Em conexão com o exposto nesta seção, é possível afirmar que uma organização é um sistema determinado estruturalmente, sendo que qualquer modificação dependera da própria cultura e qualquer intervenção externa acionará o início de um processo de mudanças no desenvolvimento da organização. (DIAS, Reinaldo, 2003, p. 142).

2.3 A AUDITORIA

Na presente seção são apresentadas considerações sobre a auditoria, no sentido geral, enfatizando seu conceito, origem e evolução, bem como conceituando a Auditoria Externa.

Segundo Attie (1998, p. 25): “A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar e eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado.”

Neste contexto, vale ressaltar que, segundo Andrade (1999, p. 81), eficiência significa um:

“Princípio voltado a verificar e comprovar que os procedimentos adotados pela empresa, seu processo decisório, industrial e demais, ainda que eficazes, no sentido de cumprir seus objetivos, são, de fato, eficientes, ou seja:

- executados com a melhor qualidade (= qualidade)
- nos tempos mais curtos possíveis (= velocidade)
- e com otimização dos recursos (= custos)”

Ainda, conforme Andrade (1999, p. 80), eficácia significa um: “Princípio voltado à comprovação de que foram adotados os procedimentos previstos e na forma prevista, para atingir os objetivos da empresa.”

A auditoria pode ser entendida como um ramo das ciências contábeis utilizada para a validação das informações produzidas por essa ciência, dentre outras. A figura do executor da auditoria é o chamado Auditor, assim, Attie (1998, p.27) cita que: “A origem do termo *auditor* em português, muito embora perfeitamente representado pela origem latina (aquele que ouve, o ouvinte), na realidade provém da palavra inglesa *to audit* (examinar, ajustar, corrigir, certificar).” Com base nesta explicação conclui-se que a validação supracitada é a consequência dos exames efetuados pela pessoa do Auditor, quando se está

realizando uma auditoria, seja esta uma auditoria contábil, operacional, de gestão, de Controles Internos, em sistemas de tecnologia da informação, ambiental, tributária, entre outras, considerando que atualmente a auditoria é aplicada nos mais diversos ramos.

Conforme menciona Attie (1998, p.27), a atividade de auditoria é originária da Inglaterra, a qual como dominadora dos mares e do comércio em épocas passadas teria dado início a disseminação de investimentos em diversos locais e países, desta forma, devendo realizar o exame dos investimentos mantidos naqueles locais.

Attie (1998, p. 27) ainda comenta que embora cronologicamente existam indícios da existência da profissão de Auditor desde o século XIV, na verdade esta é uma função nova que vem experimentando excepcional desenvolvimento com diferentes graus de especialização. Como a auditoria tem sua base originada na própria contabilidade é justo que se indique o conjunto de dados históricos que permita comparabilidade entre as duas atividades. Esta afirmação de Attie reforça o supramencionado de que atualmente a auditoria está pulverizada nos mais diversos ramos.

Sob outro aspecto, Attie (1998, p. 29) comenta também que a evolução da auditoria no nosso país está primariamente relacionada com a vinda de empresas internacionais de Auditoria Independente (ou Externa) para o Brasil, uma vez que investimentos internacionais foram aqui aplicados e estas foram obrigadas a ter suas demonstrações financeiras auditadas.

Desta forma, a auditoria basicamente é segregada em duas diferentes formas de auditoria, no tocante a origem do seu executor: Auditoria Interna, a qual será tratada nesta pesquisa em seção específica, a seguir, com maiores detalhes; e em Auditoria Externa, a qual trataremos nesta seção de forma simplificada, conceituando-a com o objetivo de diferenciá-la da Auditoria Interna na respectiva seção.

Segundo Franco e Marra (2001, p. 218): “A auditoria externa é aquela realizada por profissional liberal, Auditor Independente, sem vínculo de emprego com a entidade auditada e que poderá ser contratado para auditoria permanente ou eventual.”

Franco e Marra resumem em poucas palavras o significado de Auditoria Externa. Sinônimo de Auditoria Externa, atualmente o termo Auditoria Independente

é mais utilizado. A Auditoria Independente, ou Auditoria Externa, como o nome propriamente diz, é independente à instituição que presta serviços. É contratada com uma finalidade específica, seja esta emitir um parecer (relatório de auditoria) sobre suas demonstrações financeiras, prestar um serviço de consultoria, realizar outros tipos de auditoria, dentre outros. O responsável pela Auditoria Independente, ou seja, o Auditor que assinará o respectivo relatório de auditoria deve ser Contador registrado em um Conselho Regional de Contabilidade (CRC), bem como deve possuir registro no Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI) do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

2.4 A AUDITORIA INTERNA

Nesta seção são apresentados conceitos e aprofundamentos específicos sobre a Auditoria Interna, um dos componentes principais do tema da presente pesquisa.

Para Attie (1992, p. 28) Auditoria Interna é conceituada da seguinte forma,

[...] é uma função independente de avaliação, criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização. A proposta da Auditoria Interna é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a Auditoria Interna lhes fornece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

Em conformidade com o determinado pelo CFC (2003), no item 12.1.1.3 da NBC TI 01, a Auditoria Interna contempla os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados de forma que seja possível a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, rotinas, dos Sistemas de Informações e de Controles Internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com o objetivo de proporcionar a administração da instituição o cumprimento de suas metas e objetivos. Os trabalhos planejados pela Auditoria Interna devem possuir uma padronização, tanto em seus métodos, quanto em seus relatórios, sendo que os exames efetuados devem ser apresentados de forma lógica, clara e objetiva. Os diversos processos dentro de uma instituição, bem como os sistemas nela

existentes, serão objeto dos referidos exames, e a eficiência e eficácia destes estão diretamente ligados ao sucesso no cumprimento dos objetivos institucionais.

Sob outra visão, a Auditoria Interna é aquela realizada por um colaborador da própria empresa de forma permanente e contínua. Mesmo considerando seu vínculo com a empresa, o Auditor Interno é obrigado a exercer suas funções com absoluta independência profissional. O Auditor Interno deve exercer suas funções com total obediência às normas de auditoria, sendo que o vínculo de emprego não deve tirar sua independência profissional, pois sua subordinação à administração da empresa deve ser apenas sob o aspecto funcional. (FRANCO; MARRA, 2001, p. 219).

Diferentemente da Auditoria Independente, realizada por pessoas / empresa estranhas à instituição, com a finalidade de normalmente emitir opinião sobre suas demonstrações financeiras, contratada para uma ocasião, ou para um determinado período, a Auditoria Interna, como explicaram Franco e Marra, é constituída de colaboradores do próprio quadro da instituição, devendo ser hierarquicamente subordinada, quando de sua criação, a instância máxima da instituição, seja esta o Diretor-Presidente, o Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração, dentre outras, conforme a estruturação de cada instituição. Esta subordinação faz-se necessária para que a área de Auditoria Interna possua independência e acesso irrestrito a todas as áreas e processos da instituição. Exemplificando, caso a Auditoria Interna seja subordinada a uma diretoria qualquer, certamente ela poderá sofrer no mínimo dois problemas. Primeiro, sendo subordinada a uma determinada diretoria, poderá sofrer bloqueio no acesso à uma área ou processo subordinado a outra diretoria, e segundo, o seu próprio diretor poderá coibir a ação da Auditoria Interna caso uma irregularidade ou deficiência seja constatada em sua própria diretoria.

Attie (1998, p. 208) cita que,

[...] o auditor interno tem sua ótica voltada para o que ele representa à organização, de forma a possibilitar o desenvolvimento harmônico, seguro e adequado de todas as ações e permitir o reflexo aos setores e pessoal interessado nas informações.

Franco e Marra (2001, p. 219) cita que a Auditoria Interna: “[...] exerce permanente controle – prévio, concomitante e conseqüente – de todos os atos da

administração.” A Auditoria Interna é considerada uma ferramenta de gestão para a administração de uma organização. Desta forma ela deve agir previamente, ou seja, realizando trabalhos como o objetivo de certificar-se de que determinada área ou processo está agindo em conformidade com suas normas, políticas, regulamentações, etc, mitigando assim o risco da ocorrência de desvios, erros, inobservâncias, entre outros. O controle concomitante é o realizado durante a execução de uma determinada atividade ou processo, e o controle consequente é o realizado após a ocorrência de uma irregularidade, trabalhando em cima desta com a finalidade de esclarecer os fatos que levaram a sua ocorrência. Portanto, todos esses controles são realizados seja em uma área específica da instituição, ou em determinado processo que permeia mais de uma área, abrangendo assim todos os atos da administração.

Ferreira (2007, p. 387) define os principais objetivos da Auditoria Interna:

- verificar se as normas relativas ao Sistema Contábil e de Controles Internos estão sendo cumpridas;
- promover medidas no sentido de fazer com que sejam cumpridas as normas do Sistema Contábil e de Controles Internos;
- verificar a necessidade de aperfeiçoamento das normas relativas ao Sistema Contábil e de Controles Internos existentes;
- propor novas normas para o Sistema Contábil e de Controles Internos.

A definição acima de Ferreira aborda o Sistema de Controles Internos, o qual será tratado adiante em seção específica.

Cabe ressaltar, além da definição supra de Ferreira, a posição de Attie (1992, p. 29) quanto aos objetivos da Auditoria Interna:

- examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para auferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;
- examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter, impacto sobre operações e relatórios, e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;
- examinar os meios usados para a proteção dos ativos e, se necessário, comprovar sua existência real;
- verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;

- examinar operações e programas e verificar se os resultados são compatíveis com os planos e se essas operações e esses programas são executados de acordo com o que foi planejado; e,
- comunicar o resultado do trabalho de auditoria e certificar que foram tomadas as providências necessárias a respeito de suas descobertas.

Conforme as explicações acima de Ferreira e Attie, os objetivos da Auditoria Interna ficam mais claros no sentido de compreender que a Auditoria Interna não tem um foco restrito na área contábil e financeira, estendendo-se sobre as operações (negócio) de uma instituição, a aplicação correta de suas políticas, normas, regulamentos, etc, buscando a eficiência de seus processos em geral e de seus recursos, em todos os aspectos.

2.4.1 Competência do Auditor Interno

Conforme o determinado pelo CFC (1995), no item 3.1.1 da NBC PI 01,

O Contador, na função de auditor interno, deve manter o seu nível de competência profissional pelo conhecimento atualizado das Normas Brasileiras de Contabilidade, das técnicas contábeis, especialmente na área de auditoria, da legislação inerente à profissão, dos conceitos e técnicas administrativas e da legislação aplicável à Entidade.

Contudo, o aperfeiçoamento do profissional envolvido nas áreas de controle, especificamente na Auditoria Interna, quando Contador, é obrigado legalmente a manutenção do seu nível de conhecimento profissional acerca dos assuntos contábeis, de auditoria, e demais assuntos inerentes à função e a instituição que audita. A supracitada norma referencia o profissional contador quando exerce a função de Auditor Interno, no entanto, tais exigências devem também ser aplicadas a qualquer outro profissional que exerça funções em áreas de controle de uma determinada instituição.

Vale ressaltar que Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 780/95, de 24/03/1995, que ora aprovou a NBC T 12 (atualmente denominada NBC TI 01), foi revogada pela Resolução CFC nº 986/03, datada de 21/11/2003. Aquela definia que a atividade de Auditoria Interna era de competência exclusiva de Contador, registrado em Conselho Regional de Contabilidade. Tal revogação foi

necessária considerando a ampliação do foco e abrangência dos trabalhos de Auditoria Interna, alguns específicos e outros genéricos, não somente sobre assuntos contábeis, como também, por exemplo, auditorias internas ambientais, ou envolvendo aspectos de diversos ramos da engenharia, aspectos jurídicos ou de saúde, dentre outros, que necessitavam de profissionais de outras áreas, tornando as áreas de Auditoria Interna áreas multidisciplinares, e se fizeram necessários também em contrapartida com a limitação, anteriormente prevista, da função de Auditor Interno privativa para um profissional Contador. Este fato, da abertura a outros profissionais para o exercício da função de Auditor Interno, não deve ser confundida com o responsável pela assinatura de um relatório de Auditoria Independente (Externa), no qual se está emitindo uma opinião técnica sobre determinada demonstração financeira. Este responsável, sim, deve ser profissional contábil e cumprir as exigências retromencionadas quando abordado o tema Auditoria Externa, por se tratar de assunto técnico e regulamentado por diversas entidades, inclusive contábeis.

2.4.2 Independência e Sigilo

O IIA Brasil (2009, item 1100) interpreta que independência é a imunidade quanto às condições que possam interferir na imparcialidade na condução dos trabalhos de Auditoria Interna. Para atingir o grau de independência necessário para a condução eficaz da atividade de Auditoria Interna, o responsável pela auditoria deve ter acesso direto e irrestrito à Alta Administração e ao Conselho de Administração.

Conforme já mencionado, a subordinação hierárquica da área de Auditoria Interna à instância máxima da instituição, seja esta o Diretor-Presidente (ou Presidente Executivo, ou simplesmente Presidente), o Comitê de Auditoria, ou o Conselho de Administração, é reforçada pela interpretação do IIA Brasil acima.

Quanto ao sigilo, o item 3.5.1 da NBC PI 01, CFC (1995), menciona que,

O auditor interno deve respeitar o sigilo relativamente às informações obtidas durante o seu trabalho, não as divulgando para terceiros, sob nenhuma circunstância, sem autorização expressa da Entidade em que atua.

E o item 3.5.2 da NBC PI 01, CFC (1995), cita que: “O dever de manter o sigilo continua depois de terminado o vínculo empregatício ou contratual.”

Dentre os diversos atributos ideais para uma pessoa investida na função de Auditor Interno, o sigilo tem grande importância tanto durante o processo de uma auditoria, quanto após seu término, seja por finalização de um trabalho, ou por término do seu vínculo de trabalho com aquela instituição, portanto, desta forma, uma instituição que teve um colaborador exercendo atividades de Auditor Interno, e que saia dela para, por exemplo, ir trabalhar em uma concorrente desta, eticamente, conforme prevê o CFC, deve manter sigilo das informações que teve acesso durante as auditorias.

2.4.3 Planejamento

O planejamento do trabalho da Auditoria Interna deve abranger os exames preliminares das áreas, atividades, produtos e processos da instituição auditada, para que seja possível definir a amplitude e a época do trabalho a ser realizado, conforme as diretrizes estabelecidas pela administração da referida instituição. (CFC, 2003, item 12.2.1.1).

Focando no tema da presente pesquisa, voltado às instituições financeiras, o planejamento da Auditoria Interna deve levar em conta os riscos inerentes ao seu ramo, e estes devem ser identificados inicialmente em grandes grupos, isso para qualquer tipo de organização. No caso específico das instituições financeiras, pode-se elencar como os principais grupos de riscos que devem ser considerados e para estes, devem ser criadas estruturas para sua identificação, monitoramento e mitigação: risco de crédito; risco de mercado; risco operacional; risco legal; risco de imagem; risco país; dentre outros. Sob este foco, a Auditoria Interna deve considerar no planejamento de seus trabalhos a avaliação destes principais riscos, com observância às normas específicas de cada espécie de risco, quando aplicáveis.

2.4.4 Procedimentos

A Auditoria Interna, como já definida pelo CFC (2003), é o conjunto “[...] de exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações [...]” e para a consecução destes devem ser aplicados procedimentos técnicos e específicos de auditoria.

Segundo Attie (1998, p. 254), alguns procedimentos de auditoria que podem ser aplicados nos trabalhos de auditoria são: Exame físico; Confirmação; Documentos originais; Cálculos; Escrituração; Investigação; Inquérito; Registros auxiliares; Correlação; e, Observação.

Franco e Marra (2001, p. 208) define que a auditoria por testes, ou por amostragem, compreende o exame de determinada porcentagem dos registros, dos documentos ou dos controles, considerada suficiente para que o Auditor faça juízo sobre a exatidão e a legitimidade dos elementos examinados. A profundidade da auditoria será determinada pelo próprio Auditor observando a finalidade a que ela se destina e o grau de confiança que merecem os Controles Internos. O Auditor fixará a quantidade de testes que julgar necessária e suficiente para formar seu juízo sobre o objetivo do exame.

Independentemente do procedimento de auditoria escolhido, ou de mais de um, este será aplicado, normalmente, em uma parte da população a ser auditada, ou em outras palavras, o procedimento será aplicado em uma amostra da população objeto da auditoria.

O Auditor pode optar por reduzida porcentagem de testes sobre o total das operações quando conclui que a empresa possui uma Auditoria Interna e bons controles, suficientes para lhe assegurar os elementos de convicção de que necessita. (FRANCO; MARRA, 2001, p. 208).

Consequente, o CFC (2003), em seu item 12.2.1.3 da NBC TI 01, determina que:

O planejamento deve ser documentado e os programas de trabalho formalmente preparados, detalhando-se o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados, em termos de natureza, oportunidade, extensão, equipe técnica e uso de especialistas.

A Auditoria Interna normalmente utiliza-se de um documento denominado Plano Anual de Auditoria Interna, ou Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna, ou similares, sendo que este é considerado o documento que define o planejamento da área de Auditoria Interna para o referido período, podendo ser semestral ou qualquer outro período a critério da equipe, no entanto o mais comum é o aplicado para um período anual. Dentro deste Plano (Planejamento) são estabelecidos os programas de trabalho a serem realizados.

Conforme prevê o CFC (2003, item 12.2.1.4): “Os programas de trabalho devem ser estruturados de forma a servir como guia e meio de controle de execução do trabalho, devendo ser revisados e atualizados sempre que as circunstâncias o exigirem.”

Portanto, após a previsão no referido Plano Anual de Auditoria Interna, os programas de trabalho serão elaborados de forma a definir quais os procedimentos de auditoria que deverão ser aplicados pelo Auditor Interno, ou por uma equipe de auditores internos, que realizará tal programa, bem como o detalhamento necessário para sua execução.

Sergio Dias (2006, p. 46) define como ponto de auditoria ou ponto de Controle Interno algo que o Auditor identifica que pode ser corrigido no processo, por não representar segurança para a obtenção de seu objetivo e o suporte dos riscos inerentes.

Na execução dos programas de auditoria, o Auditor Interno poderá se deparar com inconsistências, irregularidades, falhas, erros, qualquer espécie de anormalidade no processo ou área auditada. Este fato deve ser registrado nos papéis de trabalho (termo a ser definido na subseção seguinte) e pode, após a validação desta constatação, ser relatada nos relatórios de auditoria, com a denominação definida no parágrafo anterior por Reinaldo Dias, como ponto de auditoria ou ponto de Controle Interno, ou outras denominações também comumente utilizadas, como apontamento de auditoria, sendo que para cada um destes pontos (apontamentos) deverá ser definido um plano de ação, ou seja, uma ação corretiva, conforme definido no parágrafo seguinte.

De acordo com Sergio Dias (2006, p. 80): “O auditor tem que exercer um procedimento de acompanhamento da adoção das ações corretivas concluídas em seu trabalho que, via de regra, é conhecido como *follow-up*.”

Este acompanhamento dos pontos de auditoria anteriormente constatados e registrados, também chamado de *follow-up* dos pontos de auditoria, é de suma importância para a garantia da Alta Administração de que o que foi constatado pela área de Auditoria Interna esta sendo efetivamente acompanhado ate sua efetiva solução, conforme prevista e negociada no plano de ação supracitado.

2.4.5 Papéis de trabalho

O CFC (2003), em seu item 12.1.2.2 da NBC TI 01, afirma que os papéis de trabalho constituem documentos e registros dos fatos, informações e provas obtidos ao longo de um trabalho de auditoria, com a finalidade de evidenciar os exames realizados e dar suporte à sua opinião, críticas, sugestões e recomendações.

Estes documentos denominados papéis de trabalho, conforme definidos acima, podendo ser em forma física, ou em forma digital, sendo que com a modernização dos sistemas, alguns destes permitem que a auditoria trabalhe gerando o mínimo de papel possível, reduzindo assim, o custo de arquivamento bem como de materiais como papel, cartuchos de tinta ou *tonner* para impressora, entre outros.

Tratando-se especificamente de instituições financeiras, o parágrafo 7º do artigo 2 da Resolução CMN nº 2.554/1998 (incluído pela Resolução CMN nº 3.056/2002) exige destas a garantia de acesso irrestrito ao Banco Central do Brasil aos seus papéis de trabalho, relatórios e quaisquer outros documentos elaborados pela Auditoria Interna da instituição, em caso de uma fiscalização efetuada por aquele órgão.

Portanto, caracteriza-se com essa determinação do Banco Central a importância destes registros, tanto no cumprimento de seu objetivo principal, que é o registro detalhado dos fatos constatados, como para ser utilizado em fiscalizações realizadas por este órgão.

2.4.6 Relatórios

O IIA Brasil (2009, item 2060) recomenda que o responsável pela área de Auditoria Interna deve efetuar o reporte periódico à Alta Administração e ao Conselho de Administração sobre o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de Auditoria Interna e seu desempenho em relação com o planejado. Estes reportes devem incluir a exposição de pontos de riscos significativos e pontos de controles, incluindo os possíveis riscos de fraude, os assuntos de governança e outros assuntos necessários ou solicitados pela Alta Administração / Conselho.

A presente pesquisa analisará relatórios de auditoria da instituição objeto, denominada Alfa Ômega S/A, portanto é importante destacar que nesta instituição, para cada programa de trabalho constante do Plano Anual de Auditoria Interna, é gerado um relatório de auditoria, o qual relata os pontos de auditoria identificados, ou caso a auditoria não tenha identificado nenhuma irregularidade, deficiência, falha, etc, no processo ou área auditada, o relatório é emitido concluindo com a conformidade do objeto da respectiva auditoria.

De outra forma, é interessante que a Alta Administração receba relatórios de auditoria consolidados com um resumo do reportado nestes relatórios específicos para cada programa de trabalho de auditoria, sendo que a periodicidade destes deve ser definida conforme a necessidade que a Alta Administração entende como ideal para seu acompanhamento, podendo ser trimestral, quadrimestral, semestral, anual, etc.

2.4.7 Trabalho do Auditor Interno

O IIA Brasil (2009, item 1130.A1) recomenda que: “Os auditores internos devem abster-se de avaliar operações específicas pelas quais tenham sido responsáveis anteriormente.”

Este caso é um exemplo típico da possibilidade da ocorrência de um conflito de interesses, termo que o IIA Brasil (2009, item 1120) interpreta como,

[...] uma situação na qual um auditor interno, que esteja em uma posição de confiança, tenha um interesse profissional ou pessoal conflitante. Tais interesses conflitantes podem tornar difícil a ele ou ela executar suas

funções com imparcialidade. Um conflito de interesses existe mesmo que não se resulte em nenhum ato antiético ou impróprio. Um conflito de interesses pode criar uma aparência de impropriedade que pode abalar a confiança no auditor interno, na atividade de auditoria interna e na profissão. Um conflito de interesses pode prejudicar a habilidade do indivíduo de executar suas funções e responsabilidades objetivamente.

O conflito de interesses, neste caso, pode ser resultado de diversos fatos ligados a pessoa do Auditor Interno, tanto como o citado pelo IIA Brasil, de não poder avaliar operações anteriormente por ele realizadas, ou como casos de auditar uma área ou processo no qual um parente próximo esteja envolvido, ou auditar um processo no qual seus resultados impactem em benefício pessoal ou financeiro, como um investimento, dentre outras diversas possibilidades.

2.4.8 Risco de auditoria

Conforme Ferreira (2007, p. 93): “Risco de auditoria é a possibilidade de o auditor vir a emitir uma opinião tecnicamente inadequada sobre demonstrações contábeis significativamente incorretas.”

No tocante a Auditoria Interna, pode-se ampliar a definição de Ferreira, pois nesta especialidade a emissão de uma opinião inadequada pode ser emitida não só sobre as demonstrações contábeis, como sobre qualquer área, processo, e demais objetos da respectiva auditoria.

2.5 COMITÊ DE AUDITORIA

Tratando-se de instituições financeiras, nesta seção faz-se necessário descrever aspectos a respeito de um especial colegiado denominado Comitê de Auditoria.

Segundo Boynton *et al* (2002, p.72),

O conselho de administração de uma corporação é responsável por assegurar que ela seja operada no melhor interesse dos acionistas. A relação do auditor com os membros do conselho depende da composição deste: quando o conselho consiste principalmente de diretores da companhia, a relação do auditor com o conselho e com a administração é essencialmente a mesma.

Contudo, quando o conselho tem vários membros externos, uma relação diferente é possível. Membros externos não são diretores ou empregados da companhia. Em tais casos, o conselho (ou um comitê de auditoria especificamente designado, composto exclusiva ou principalmente por membros externos) pode servir de intermediário entre o auditor e a administração.

Conforme a explicação de Boynton *et al*, o Comitê de Auditoria é um colegiado que serve de elo entre o Conselho de Administração e a Auditoria Interna, considerando que no caso das Instituições Financeiras, conforme previsto no parágrafo 4º do artigo 2 da Resolução CMN nº 2.554/1998, a Auditoria Interna, quando exercida por unidade própria da instituição, deve estar subordinada ao Conselho de Administração.

De acordo com o artigo 10 da Resolução CMN nº 3.198/2004, algumas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, que é o caso da Instituição Financeira analisada na presente pesquisa, devem constituir de órgão estatutário denominado Comitê de Auditoria, sendo que, dentre suas diversas atribuições, destacam-se as seguintes:

- tem como atribuição avaliar a efetividade da Auditoria Interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à instituição, além de regulamentos e códigos internos;
- avaliar, também, o cumprimento, pela administração da instituição, das recomendações feitas pelos auditores internos.

O Comitê de Auditoria deve ser subordinado ao Conselho de Administração da instituição, ou na falta desse, à sua Diretoria, desta forma os trabalhos da Auditoria Interna, os quais anteriormente a essa obrigatoriedade não possuíam um “fiscalizador” de seus trabalhos, devem passar por uma espécie de “prestação de contas” por um “fiscalizador”, o qual deve emitir semestralmente relatórios com o resultado da referida avaliação ao Conselho de Administração (ou à instância a que estiver subordinado).

2.6 O CONTROLE INTERNO

Considerando a importância do entendimento do termo objeto desta seção, aqui são apresentados seus conceitos, objetivos e funcionalidades, e seu relacionamento com a Auditoria Interna.

Segundo Pereira (2009, p. 31),

O controle interno é um processo levado a efeito pelo Conselho, pela alta administração, pelos gestores do negócio e por todos os níveis hierárquicos. E o mais importante nesse ponto é que a alta administração incorpore a cultura de controle, para que todo o processo seja mais efetivo e funcional, pois o exemplo sempre vem de cima.

Sergio Dias (2006, p. 10) afirma, a respeito de Controles Internos, que,

Pode ser denominado “procedimento padrão”, “manual de controle interno”, “procedimentos internos” etc.; o importante é que a empresa tenha previamente documentados os seus processos, atentando para atualizações constantes de seus procedimentos, e que estes sejam totalmente divulgados aos funcionários da empresa. Esta metodologia ajuda toda a empresa a ter uma visão processual de suas atividades de negócio, facilitando o entendimento do valor agregado em cada fase e da participação de todos os colaboradores nos processos existentes.

Dessas acepções, pode-se ressaltar que o comprometimento, desde os altos níveis de gestão em uma instituição até os menores níveis hierárquicos, abrangendo a totalidade de seus colaboradores, e o entendimento correto do que é e para que servem os Controles Internos representam um grande passo para que a instituição atinja eficientemente seus objetivos. Complementarmente, para tal êxito, são de suma importância o mapeamento e a normatização dos processos institucionais e sua ampla divulgação.

É defensável que um Controle Interno implementado sem uma postura adequada da administração, ou até mesmo uma cultura orientada por controles, proporcione uma ocorrência de fraude. O Controle Interno busca dificultar ao máximo a ocorrência de fraudes, ou até mesmo evitá-las. (PEREIRA, 2009, p. 112).

Em função disso, compreende-se que a implementação de Controles Internos não garante a impossibilidade da ocorrência de uma fraude, bem com de um simples erro ou falha em algum processo ou operação de uma instituição, dentre outras espécies que possam interferir nos processos institucionais.

Ainda, quanto ao conceito de Controle Interno: “[...] pode-se observar a amplitude de seu significado que, em verdade, inclui uma série de procedimentos bem definidos, conjugados de forma adequada, asseguram a fluidez e a organização necessárias para a obtenção de algo palpável.” (ATTIE, 1998, p. 111).

Nesse sentido, Attie (1998, p. 117) ressalta que, em regra geral, o Controle Interno possui quatro objetivos básicos:

- salvaguardar os interesses da instituição;
- gerar precisão e confiabilidade nos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- estimular à eficiência operacional; e,
- proporcionar aderência às políticas existentes.

Segregação de funções ou atividades, conforme mencionado no parágrafo anterior, é algo voltado à estrutura organizacional da instituição em questão, traduzindo-se em procedimentos e atribuições de responsabilidades estabelecidas, com a finalidade de identificar os segmentos em que a execução, o controle, a coordenação e o gerenciamento devem ser divididos e isolados de maneira formal, para evitar a possibilidade de que o ciclo dos negócios / processos permaneça sob o gerenciamento de uma só pessoa. (ANDRADE, 1999, p. 81)

Em relação à segregação de funções supramencionada por Attie, o COSO (2007, p. 70) define que: “as obrigações são atribuídas ou divididas entre pessoas diferentes com a finalidade de reduzir o risco de erro ou de fraude.” O elemento da segregação de funções é importantíssimo na estrutura de Controles Internos na maioria dos processos institucionais, contribuindo assim para a mitigação de fraudes.

Sergio Dias (2006, p. 5), adota a posição de que a avaliação dos Controles Internos pelos auditores compreende 3 fases básicas:

- levantamento do processo;
- análise dos Controles Internos; e,
- verificação da conformidade dos procedimentos executados e da eficácia dos Controles Internos adotados no processo.

Sobre o relacionamento entre o Controle Interno e a Auditoria Interna, Attie (1998, p. 208) menciona que:

A finalidade da revisão da adequação do sistema de controle interno é determinar se ele estabelece certeza razoável de que os objetivos da organização são cumpridos de maneira eficiente e econômica. A finalidade da revisão para determinar a eficácia é assegurar que o sistema de controle interno funciona como deve. A finalidade da revisão quanto à qualidade de desempenho é assegurar que os objetivos da organização foram atingidos.

Com base no exposto na seção que trata da Auditoria Interna, sendo uma das finalidades desta, a revisão do Sistema de Controles Internos, é importante comentar que não basta a implementação de controles, mas também a fiscalização e monitoramento destes, que podem ser realizados pela Auditoria Interna da instituição para a verificação da sua eficiência e adequação.

A estrutura organizacional de uma instituição provê o arcabouço para planejar, executar, controlar e monitorar seus processos e operações. Uma estrutura organizacional relevante inclui a definição de áreas fundamentais de autoridade e responsabilidade, bem como a definição de linhas apropriadas de comunicação. Exemplificando, a área de Auditoria Interna deve ser estruturada a fim de poder alcançar objetividade organizacional e permitir acesso irrestrito à Alta Administração, ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração. (COSO, 2007, p. 32).

O COSO (2007, p. 4) define que,

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Cada instituição, no âmbito da Alta Administração e seus Conselhos, deve discutir e definir quais os riscos que está disponível a correr, que é o supramencionado apetite a riscos. Desta forma, pode-se também definir qual o nível de Controles Internos, e a respectiva fiscalização e monitoramento, que a instituição implementará.

O COSO (2007, p. 8) complementa que o Controle Interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos de uma instituição, sendo que a estrutura deste gerenciamento abrange o Controle Interno, tornando-se assim uma ferramenta de gestão mais eficiente.

A respeito da participação dos colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, no processo de gestão dos riscos de uma instituição o COSO (2007, p. 92) ressalta que,

A diretoria executiva, a administração, os executivos de riscos, os executivos de finanças, os auditores internos e, na verdade, qualquer indivíduo dentro de uma organização pode contribuir para a gestão mais eficaz dos riscos corporativos.

Em se tratando da figura do Conselho de Administração, o COSO (2007, p. 9) define que,

O conselho deve discutir, com a alta administração, a situação do gerenciamento de riscos da organização e fornecer a supervisão necessária. O conselho deve certificar-se que esteja ciente dos riscos mais significativos, em conjunto com as ações que a diretoria executiva esteja realizando, e da forma em que está assegurando um gerenciamento de riscos eficaz. O conselho deve considerar a possibilidade de obter a opinião de auditores internos e externos, bem como de outros.

Já em relação à Alta Administração, o COSO (2007, p. 9) recomenda que,

[...] o presidente-executivo avalie as funcionalidades de administração de riscos da organização. Em uma abordagem, o presidente-executivo reúne as gerências das unidades de negócios e funcionários essenciais para discutir uma avaliação inicial das funcionalidades de gestão de riscos da organização e de sua eficácia. Qualquer que seja a sua forma, a avaliação inicial deverá determinar se existe necessidade de uma avaliação mais ampla e profunda e como conduzi-la.

Em contrapartida com os importantes benefícios que uma estrutura de gerenciamento de riscos corporativos propicia, o COSO (2007, p. 9) menciona que esta estrutura está sujeita a limitações. Estas originam-se do fato de que o julgamento humano, no processo de decisão, pode ser falho, as decisões de respostas ao risco e o estabelecimento dos Controles Internos necessitam levar em conta seus custos de aplicação e seus benefícios gerados. Nesse aspecto, considera-se que falhas podem ocorrer por erro ou engano humano, os Controles Internos existentes podem ser anulados pelo conluio entre duas ou mais pessoas, e a administração tem o poder de recusar-se a aceitar as decisões de gestão de riscos, ou seja, diminuir seu apetite a riscos. Essas limitações podem impedir que o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva tenham absoluta garantia da realização dos objetivos institucionais.

Boynton *et al* (2002, p. 325) menciona como componentes inter-relacionados de Controles Internos os seguintes:

- ambiente de controle;
- avaliação de risco;
- informação e comunicação;
- atividade de controle;
- monitoração.

O COSO (2007, p. 6), de forma mais abrangente, define que,

O gerenciamento de riscos corporativos é constituído de oito componentes inter-relacionados, pela qual a administração gerência a organização, e estão integrados com o processo de gestão. Esses componentes são: Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Risco, Atividades de Controle, Informações e Comunicações, e Monitoramento.

Comparativamente, o COSO utiliza-se dos componentes “Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos e Resposta a Risco” em complemento ao estabelecido por Boynton *et al*. Tal complemento vem de uma visão mais moderna, a qual considera, dentre outros fatores, a identificação prévia dos eventos que podem ocasionar um risco, bem como o levantamento da ação a ser tomada quando da probabilidade de um risco, por meio da definição de respostas a este.

Focando nas instituições financeiras, o artigo 2 da Resolução CMN nº 2.554/1998 (com alterações dadas pela Resolução CMN nº 3.056/2002) exige que os Controles Internos a serem implementados devem prever os seguintes aspectos:

- responsabilidades dentro da instituição;
- segregação das atividades atribuídas aos diversos colaboradores da instituição, de forma que seja evitado o conflito de interesses, bem como definir meios de mitigar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito;
- meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a consecução dos objetivos da instituição;
- canais de comunicação que assegurem aos colaboradores o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

- a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;
- o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;
- testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

Estes aspectos fazem com que as instituições financeiras implementem mecanismos de prevenção à ocorrência de erros, falhas, fraudes, entre outros, por intermédio de Controles Internos bem definidos e documentados.

2.7 O SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

Esta seção apresenta o entendimento sobre o Sistema de Controles Internos, sua integração com a Auditoria Interna, e sua aplicação no âmbito das Instituições Financeiras.

Ferreira (2007, p. 387) comenta que,

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis e na promoção da sua eficácia operacional (eficácia na gestão do patrimônio).

Cada instituição deve desenvolver seu próprio Sistema de Controles Internos, no entanto, por melhor que ele seja nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar a incompetência de seus executivos. A complexidade dos Sistemas de Controles Internos e contábeis não garante eficácia e eficiência. (PEREIRA, 2012, p.38).

Segundo Attie (1998, p. 114),

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e, inclusive, auditoria interna [...]

Diante das conceituações supra, pode-se mencionar que o Sistema de Controles Internos abrange todas as ações institucionais que objetivam a proteção de seus ativos, a correta e eficiente aplicação de seus recursos, a eficiência em seus negócios, enfim, todos os procedimentos de controle necessários ao adequado cumprimento dos objetivos institucionais.

De acordo com Ferreira (2007, p. 95), o Auditor ao avaliar os Controles Internos identifica o nível de confiança que pode depositar neles, desta forma podendo fixar os procedimentos de auditoria que irá adotar, com o objetivo de mitigar o risco de auditoria. Quanto mais fracos os Controles Internos, maior será a quantidade de transações e saldos que o Auditor deverá verificar.

Em contrapartida, caso o Auditor Interno identifique que o Sistema de Controles Internos implementado em sua instituição é eficiente e transparece um alto nível de confiança, a quantidade de testes de auditoria, bem como a amostra, pode ser reduzida.

Conforme o prescrito no parágrafo 2º do artigo 2 da Resolução nº 2.554, de 24/09/1998, do Conselho Monetário Nacional: “A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos”, portanto, nota-se que a área de Auditoria Interna das Instituições Financeiras brasileiras integra o respectivo Sistema de Controles Internos, com a aplicação da metodologia aplicada ao processo de Auditoria Interna.

As instituições financeiras no Brasil e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN) devem efetuar a implantação e a implementação de Controles Internos voltados às suas atividades, aos seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, bem como para o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis, conforme prevê o artigo 1, da Resolução CMN nº 2.554/1998. Tal determinação, no âmbito das instituições financeiras situadas no Brasil, obriga a existência de um Sistema de Controles Internos implementado, com o objetivo de avaliar e acompanhar as deficiências encontradas nos diversos processos / rotinas, nas avaliações de riscos, como risco operacional, crédito, mercado, liquidez, de capital, entre outros, que se façam necessários para uma boa gestão financeira e operacional da instituição.

Ainda, o parágrafo 1 do supracitado artigo registra que os Controles Internos, independentemente do porte da instituição na qual serão implementados,

devem ser efetivos e consistentes de acordo com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas pela instituição.

Desta forma, a quantidade, a profundidade e o acompanhamento dos Controles Internos e de seu sistema a serem implementados variam de acordo com cada instituição. Portanto, a avaliação do ambiente de controle é o primeiro componente do gerenciamento de riscos, e similarmente na Auditoria Interna, ao se auditar uma área ou processo, cabe o estudo e avaliação dos controles existentes sobre o objeto da auditoria, ou seja, a avaliação do ambiente de controle específico do objeto da respectiva auditoria.

Com base no COSO (2007, p. 96),

Os auditores internos desempenham uma função essencial ao avaliar a eficácia do gerenciamento de riscos corporativos e ao recomendar melhorias. As normas estabelecidas pelo Institute of Internal Auditors no Brasil: estipulam que o alcance da auditoria interna deve incluir o gerenciamento de riscos e os sistemas de controle. Essa tarefa compreende a avaliação da confiabilidade das informações, a eficácia e a eficiência das operações e o cumprimento de leis e normas aplicáveis. Ao incumbir-se de suas responsabilidades, os auditores internos assistem a administração e o conselho de administração ou o comitê de auditoria no exame, na avaliação, na comunicação e na recomendação de melhorias para uma maior adequação e eficácia do gerenciamento de riscos corporativos da organização.

A citação acima referencia o *The Institute of Internal Auditors*, o qual no Brasil é representado pelo IIA – Brasil (Instituto dos Auditores Internos do Brasil), antigamente denominado AUDIBRA (com a mesma definição supra). Considerando a menção acima do COSO, a Auditoria Interna deve abranger em seus trabalhos a validação de todo Sistema de Controles Internos da instituição, bem como, considerar a estrutura de gerenciamento de riscos implementada.

Com base em Andrade (1999, p. 94 a 104), vale destacar alguns elementos básicos considerados como componentes da estrutura de controle interno, a seguir elencados:

Quadro 2 - Elementos básicos componentes da estrutura de controle interno

Elementos básicos
- Estatuto social e acordo de acionistas;
- Organogramas, macrofluxos, fluxogramas e funcionogramas;
- Políticas, diretrizes, procedimentos formais e normas de aplicação geral;
- Segregação de funções, delegações, limitações de responsabilidades e autorizações;
- Manuais de operação, registro e controle;
- Descrição de funções;

- Treinamento, capacitação, atualização, desenvolvimento e avaliação do pessoal;
- Rodízio de funções e plano de férias;
- Indicadores de desempenho empresarial ou setorial;
- Sistemas de análise e correção de erros;
- Planos, orçamentos e sistemas de pré-cálculos e de avaliações econômicas;
- Sistemas de restrição de acesso, uso e registro de dados;
- Sistemas gerenciais e de supervisão;
- Sistemas de proteção e segurança física e lógica.

Fonte: ANDRADE (1999, p. 94 a 104) (adaptado pelo autor)

Uma instituição que consiga implementar um Sistema de Controles Internos com os elementos supracitados, e que estes sejam realmente aplicados e utilizados de forma correta, pode-se afirmar que esse sistema será um sistema de alta qualidade para a instituição, fortalecendo sua proteção contra fraudes e erros em seus processos.

2.8 FRAUDE

Finalizando o levantamento teórico da presente pesquisa, esta seção apresenta a conceituação de fraude, bem como uma pesquisa acerca da sua relação, tanto com a Auditoria Interna como com os Controles Internos e seu sistema, e ainda, a conceituação do termo erro e sua inter-relação com a fraude.

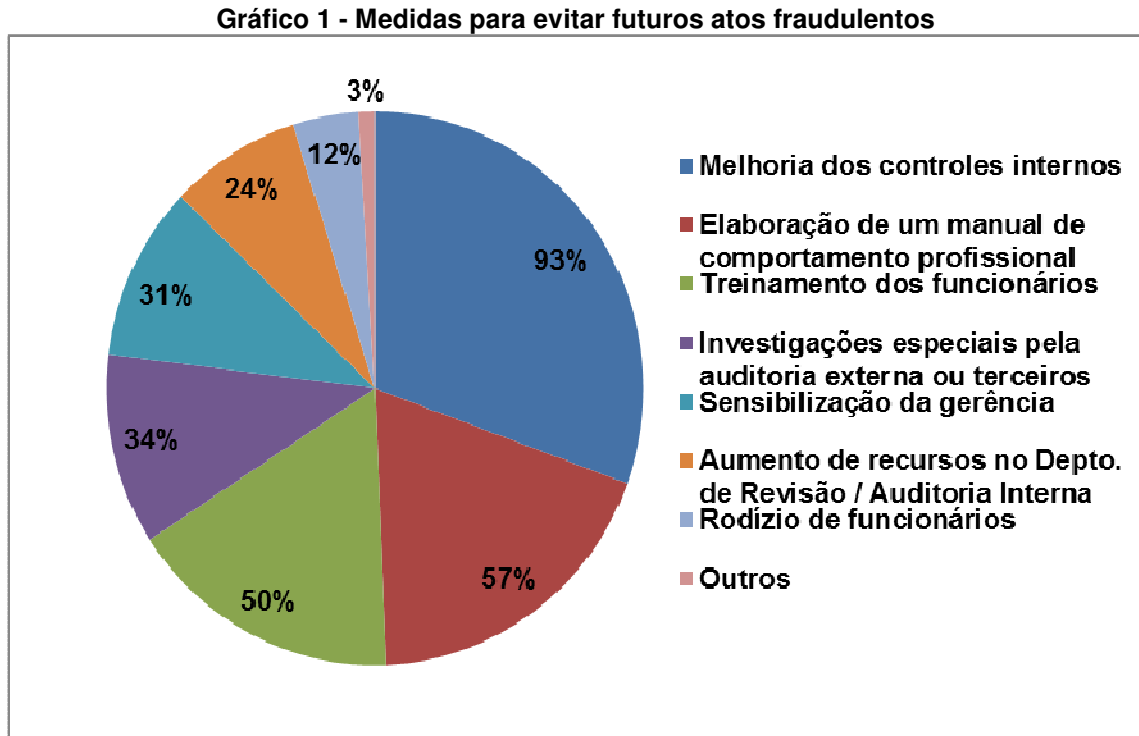
O CFC (2003), no item 12.1.3.2 da NBC TI 01, define que,

O termo “fraude” aplica-se a ato intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.

Nota-se na atualidade que o termo fraude é frequentemente noticiado, e suas consequências podem ser de inúmeras grandezas. A fraude pode ser consequência da fragilidade dos Controles Internos existentes em uma instituição, sendo que a Auditoria Interna é uma ferramenta que pode atuar na mitigação desse tipo de ocorrência.

Sob este aspecto, a respeito de uma pesquisa publicada pela KPMG Forensic em 2009, com o título: “A fraude no Brasil - Relatório da pesquisa 2009”, podem ser destacados os seguintes levantamentos e os respectivos resultados:

A KPMG Forensic (2009, p. 14) pesquisou o indicador “Medidas para evitar futuros atos fraudulentos” e obteve os seguintes resultados, conforme gráfico a seguir:

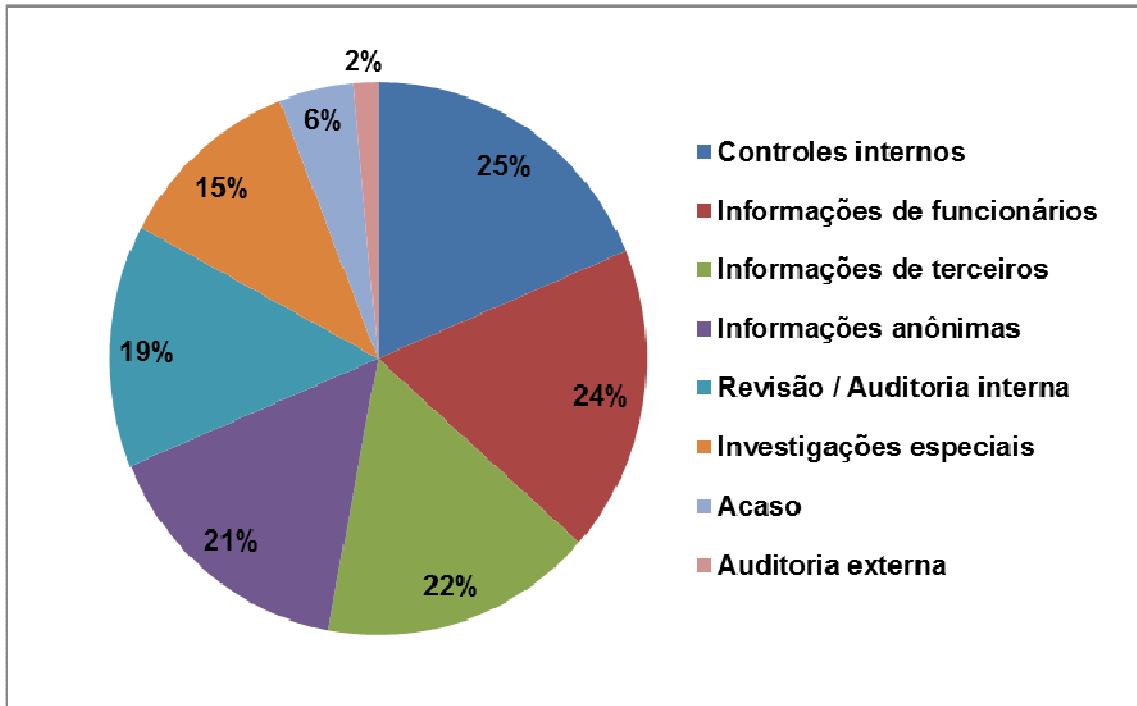


Fonte: KPMG Forensic (adaptado pelo autor)

Com base nas respostas das instituições participantes da pesquisa, nota-se que os Controles Internos, ou seja, uma melhoria nestes, é o principal meio para que fraudes sejam evitadas nas instituições financeiras. Desta forma, reforça-se o fato de que Controles Internos adequados, efetivamente implementados, e monitorados constantemente, são a melhor ferramenta para mitigação de riscos inerentes a ocorrência de fraudes, e similarmente, para a mitigação de riscos inerentes a todos os processos institucionais.

A KPMG Forensic (2009, p. 16) pesquisou também o indicador “Como as fraudes foram detectadas” e obteve os seguintes resultados, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Como as fraudes foram detectadas

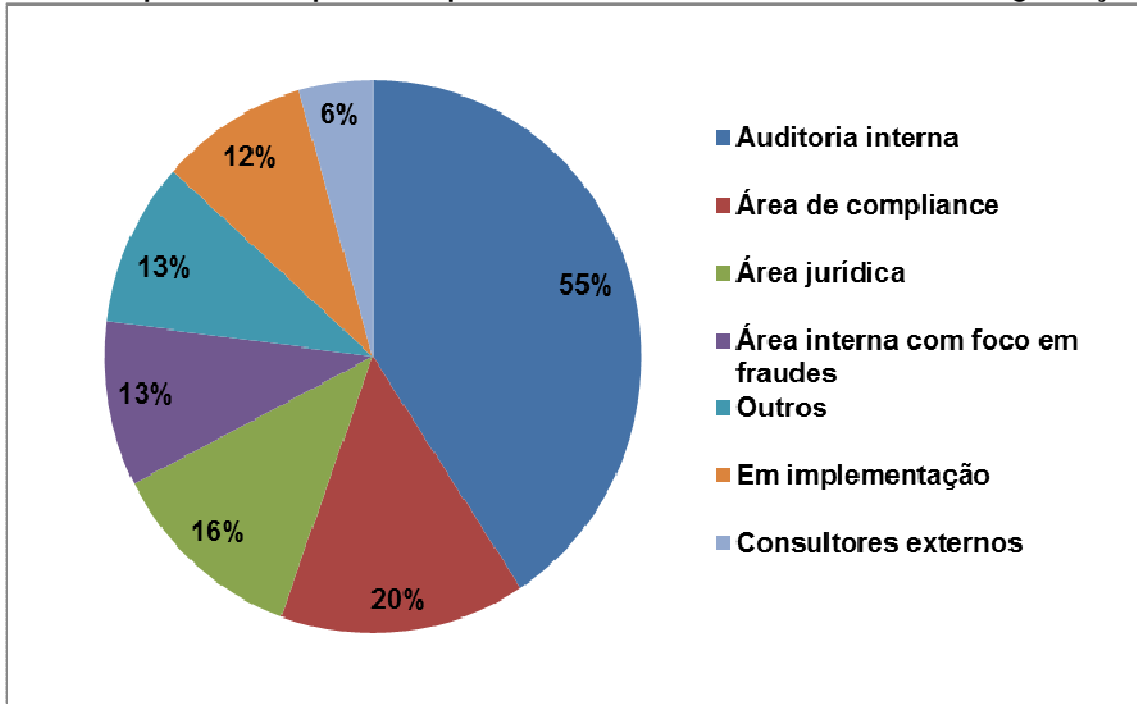


Fonte: KPMG Forensic (adaptado pelo autor)

O resultado desse indicador, conjuntamente com o indicador anteriormente exposto, confirma que os Controles Internos, dentre diversas fontes possíveis para identificação de fraudes, são os principais mecanismos para mitigação / redução da ocorrência de fraudes nas instituições.

A KPMG Forensic (2009, p. 19) identificou para o indicador “A quem cabe implementar procedimentos e controles antifraudes na organização” o seguinte, conforme apresentado no gráfico a seguir:

Gráfico 3 - A quem cabe implementar procedimentos e controles antifraudes na organização



Fonte: KPMG Forensic (adaptado pelo autor)

Com base nos resultados do indicador supracitado, considerando que a Auditoria Interna deve estar inserida no Sistema de Controles Internos das instituições, é reforçada a ideia da importância da existência do componente organizacional da Auditoria Interna.

Attie (1998, p.127) considera que geralmente o Sistema de Controle Interno deve permitir a detecção de todas as irregularidades. Considera-se um bom Sistema de Controle Interno aquele que oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes, qualquer que seja sua modalidade. No entanto, um acordo entre dois ou mais integrantes de uma organização com o objetivo de efetuar uma fraude pode enfraquecer e transpor qualquer Sistema de Controle Interno.

Attie (1998, p. 126) menciona que: “A eficiência do Sistema de Controle Interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais.”

O IIA Brasil (2009, item 2120.A2) recomenda que: “A atividade de auditoria interna deve avaliar o potencial de ocorrência de fraude e como a organização gerencia o risco de fraude.”

De outro modo, o CFC (2003), no item 12.1.3.3 da NBC TI 01, define que o termo “erro” aplica-se a um ato praticado sem intenção de omissão, desatenção, desconhecimento ou de má interpretação de fatos na elaboração de registros,

informações ou demonstrações contábeis, bem como em transações e operações da organização, tanto em termos físicos quanto monetários.

A partir dessas afirmações, nota-se a clara distinção entre “erro” e “fraude”. O primeiro é um ato não intencional, já o segundo, é intencional, portanto, a relação entre os dois termos são divergentes. No entanto, a Auditoria Interna, no cumprimento de sua finalidade, deve efetuar seus trabalhos com o objetivo de garantir a mitigação da possibilidade da ocorrência tanto de erros, quanto de fraudes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas as classificações metodológicas aplicadas nesta pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos utilizados na definição da população e amostra, na coleta dos dados e na análise destes.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa está classificada sob três óticas, conforme segue: quanto à abordagem do problema, classificada como “qualitativa”; quanto ao objetivo do estudo, classificada como “descritiva”; e quanto aos procedimentos da pesquisa, classificada como “estudo de caso”.

A classificação “qualitativa”, em relação à abordagem do problema, segundo Denzin e Lincoln (2006, p. 23), implica em,

[...] uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente (se é que são medidos de alguma forma) em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência.

Ainda, conforme Denzin e Lincoln (2006, p. 17): “[...] a pesquisa qualitativa é uma atividade que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo.”

Sob outra visão a respeito da classificação qualitativa, Sampieri *et al* (2006, p. 5) cita que: “Enfoque qualitativo: utiliza coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação.”

Sampieri *et al* (2006, p. 10) complementa que: “Em termos gerais, os **estudos qualitativos** envolvem a coleta de dados utilizando técnicas que **não** pretendem medir nem associar as medições a números [...]”

A pesquisa “qualitativa” fornece profundidade a diversos aspectos, como: aos dados analisados, à dispersão, à riqueza interpretativa da pesquisa, à contextualização do ambiente e aos detalhes. (SAMPIERI *et al*, 2006, p. 15).

De acordo com Vergara (2004, p. 59), quanto ao tratamento dos dados, menciona que: “Os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.”

Já sob outra ótica, o do objetivo do estudo, a classificação “descritiva” tem a finalidade de descrever os Controles Internos ideais e apresentar as recomendações de melhoria com base nas deficiências identificadas com maior frequência e/ou de maior risco na instituição analisada.

“A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

Já Köche (1997, p. 124) diz que: “A pesquisa descritiva, não experimental, ou *ex post facto*, estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las.”

Cervo e Bervian (2002, p. 66) complementam que a pesquisa “descritiva”: “Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.”

Em relação aos objetivos da pesquisa “descritiva”, Gil (2008, p. 42) comenta que: “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Quanto aos procedimentos da pesquisa, é classificada como “estudo de caso”, pois está baseada em entrevistas aplicadas aos colaboradores da área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A, bem como na análise de documentos daquela área referentes ao período de abrangência supracitado.

Vergara (2004, p. 49) afirma que o “estudo de caso”,

[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo.

Para Gil (2008, p. 54) o “estudo de caso”: “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”

“[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.” (GIL, 2008, p. 55).

Quanto ao processo de coleta de dados no “estudo de caso”, Gil (2008, p. 140) comenta que ele é mais complexo do que em outras modalidades de pesquisa, porque na maioria das pesquisas utiliza-se somente uma técnica para a obtenção de dados, mas no “estudo de caso” devem ser utilizadas sempre mais de uma técnica.

Gil (2008, p. 141) cita que: “[...] nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.”

Considerando as afirmações dos autores supra é possível definir que a presente pesquisa, classificada como “qualitativa”, “descritiva” e “estudo de caso”, busca identificar as deficiências mais recorrentes no Sistema de Controles Internos de uma Instituição Financeira e propor ações de melhoria para o saneamento destas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme definido anteriormente no capítulo “Introdução”, dentro de um universo definido como o das Instituições Financeiras foi selecionada para o presente estudo de caso uma Instituição Financeira sediada neste país, denominada ficticiamente como Alfa Ômega S/A.

Com base na seleção supracitada, a análise da documentação da referida instituição, para fornecer subsídios ao presente estudo de caso, foi efetuada sobre os exercícios de 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011, e o primeiro semestre de 2012, abrangendo, desta forma, um período de 6 (seis) anos consecutivos. Isso deve-se ao fato de que a área de auditoria interna do Alfa Ômega S/A foi estruturada no ano de 2005, e somente a partir de 2006 foram emitidos os primeiros relatórios de auditoria, para os quais há registro do acompanhamento (*follow-up*) efetuado sobre as não conformidades porventura identificadas. A metodologia aplicada nesse estudo de caso para a coleta e análise dos dados necessários à conclusão desta pesquisa será detalhada nas seções a seguir.

Atualmente a área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A está estruturada, no tocante ao quadro de pessoal, com 4 (quatro) colaboradores, a seguir discriminados: 01 (um) Gerente de Auditoria; 02 (dois) Analistas de Auditoria; e 01 (um) Estagiário cursando Ciências Contábeis.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados utilizados na presente pesquisa foram obtidos junto ao Alfa Ômega S/A, o qual autorizou sua utilização para fins acadêmicos, preservando a identidade da instituição, portanto, os dados e a respectiva análise são caracterizados como reais, refletindo a realidade da Instituição Financeira utilizada como parâmetro.

Cervo e Bervian (2002, p. 44) mencionam que: “A coleta de dados ocorre após a escolha e delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e das hipóteses e a identificação das variáveis.”

Conforme mencionado na seção anterior, a análise foi baseada nos exercícios de 2006 a 2011, e primeiro semestre de 2012, para os quais obtivemos junto ao Alfa Ômega S/A a consolidação de todas não conformidades (pontos de auditoria) registradas pela área de Auditoria Interna naqueles anos.

A referida consolidação é realizada em uma planilha eletrônica que a área utiliza para incluir os pontos de auditoria constatados nos seus diversos trabalhos. Isto se deve pelo fato de a área de Auditoria Interna não possuir um sistema informatizado de auditoria para o controle e acompanhamento destes pontos. Desta forma, o controle e acompanhamento (*follow-up*) dos pontos de auditoria são efetuados manualmente por intermédio da referida planilha. Esta planilha é denominada “planilha de acompanhamento”.

Semestralmente a área de Auditoria Interna elabora e emite um relatório destinado ao Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal e para as diretorias executivas do Alfa Ômega S/A, reportando os pontos de auditoria em aberto, ou seja, ainda não solucionados, bem como os pontos que foram solucionados no respectivo semestre. Estes relatórios passaram a ser emitidos somente a partir do semestre findo em 31/12/2010. No entanto, os registros efetuados na planilha de acompanhamento iniciaram no ano de 2006, portanto,

nesta, tem-se todos os pontos de auditoria já efetuados pela área de auditoria interna do Alfa Ômega S/A desde o ano de 2006.

A planilha de acompanhamento, bem como os relatórios semestrais mencionados no parágrafo anterior, foram os documentos obtidos junto ao Alfa Ômega S/A para a consecução da presente pesquisa.

Complementando o presente estudo de caso foram aplicadas entrevistas aos colaboradores da área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A, as quais foram gravadas em áudio e transcritas no capítulo 4, "Estudo de caso".

Vergara (2004, p. 55) define entrevista como,

A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, [...]. A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Entrevista informal ou aberta é quase uma "conversa jogada fora", mas tem um objetivo específico: coletar dados de que você necessita.

Na aplicação das entrevistas desta pesquisa utilizou-se do tipo de entrevista denominada "semi-estruturada", a qual Triviños (1987, p. 146) qualifica como,

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Ainda conforme Triviños (1987, p. 148) explica, a gravação da entrevista é recomendada nesse tipo de entrevista, ainda que sua transcrição seja cansativa, isto fundamentalmente por duas razões surgidas na prática como investigador do referido autor. Primeiro, que a gravação permite contar com todo o material fornecido pelo informante, fato que não ocorre utilizando-se outro tipo de coleta de dados. Em segundo, o que tem gerado bons resultados, que o mesmo informante pode ajudar a completar, aperfeiçoar e destacar as ideias por ele expostas, caso escute posteriormente suas próprias palavras gravadas. Observações sobre o conteúdo de entrevista realizada podem constituir material inicial para uma segunda entrevista e assim sucessivamente, caso necessário.

Contudo, com a gravação da entrevista esta deve ser imediatamente transcrita e analisada pelo aplicador antes de realizar outra entrevista com o mesmo entrevistado ou outras pessoas. (TRIVIÑOS, 1987, p. 147).

Vale ressaltar uma transcrição de Triviños (1987, p. 145 e 146), na qual ele justifica o porquê que a entrevista semi-estruturada é a melhor opção para a fase de coleta de dados, a seguir:

Segundo nosso ponto de vista, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados. Já expressamos que, no enfoque qualitativo, podemos usar a entrevista estruturada, ou fechada, a semi-estruturada e a entrevista livre ou aberta. Essas duas últimas são mais importantes para esta classe de enfoque. Não obstante isso, apesar de reconhecer o valor da entrevista aberta ou livre, que não deve ser confundida com entrevista não-diretiva, queremos privilegiar a entrevista semi-estruturada porque esta, ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Com a fase de realização das entrevistas *semiestruturadas aos colaboradores da área de Auditoria Interna da Alfa Ômega S/A encerra-se a fase da coleta de dados para embasar o presente estudo de caso. (*a palavra semiestruturada, e seu plural, será corrigida conforme nova ortografia, sem hífen)

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados se dará sob duas fontes a seguir: a primeira, com base nos dados constantes da planilha de acompanhamento que consolida os pontos de auditoria efetuados, bem como nos relatórios semestrais da área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A. E por último, com base no conteúdo obtido por intermédio das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos colaboradores daquela área.

A respeito da análise dos dados constantes da planilha de acompanhamento, esta contém todos os pontos de auditoria efetuados desde 2006, tanto os já solucionados, como os ainda em regularização. A planilha é alimentada conforme a conclusão de um trabalho de auditoria interna e a emissão do respectivo relatório de auditoria. Os pontos de auditoria constantes em tal relatório são

transcritos de forma sintética para a referida planilha, para que se tenha a possibilidade de acompanhamento de tais pontos até sua regularização, bem como para que se tenha um histórico do que foi apontado, tanto para fins estatísticos da área, como para verificar a reincidência de uma deficiência sob responsabilidade de uma mesma área. Quanto aos relatórios semestrais da área de Auditoria Interna emitidos a partir do semestre base findo em 31/12/2010, estes são um resumo da planilha supracitada tendo como referência o semestre que o relatório se refere. Desta forma, na planilha de acompanhamento constam todos os pontos efetuados no período de abrangência, não havendo perda de informações.

Da planilha de acompanhamento serão extraídos os principais dados, os quais são:

- a área responsável;
- a deficiência que trata o ponto de auditoria.

Os dados obtidos pela análise da referida planilha serão analisados e dispostos sob a forma de tabelas, gráficos e quadros a serem elaborados no capítulo 4 desta pesquisa, para oferecer um melhor entendimento da situação identificada na instituição Alfa Ômega S/A.

Dos relatórios semestrais, conforme supracitado, os dados estão dispostos da mesma forma que na planilha de acompanhamento, sendo somente uma síntese dos pontos de auditoria de um período de abrangência (semestre) enviados à alta administração para a boa gestão do negócio, portanto os referidos relatórios serão utilizados somente como suporte aos dados coletados da planilha, esta que registra todos os pontos de auditoria interna efetuados no período de abrangência.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos colaboradores da área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A no mês de abril de 2013. As respostas obtidas por intermédio da aplicação das referidas entrevistas serão transcritas no capítulo 4 desta pesquisa e seus resultados serão analisados em conjunto com os resultados obtidos da análise da planilha de acompanhamento.

Os pontos de auditoria serão segregados, para fins de análise, em dois grupos a seguir: por área responsável e por tipo de deficiência. A especificação das áreas responsáveis e dos tipos de deficiências possíveis será elencada no capítulo específico do estudo de caso desta pesquisa, após a identificação e análise dos dados obtidos. A primeira segregação, por área responsável, tem a finalidade de verificar quais as áreas que tiveram maior incidência e reincidência de pontos de

auditoria efetuados sobre ela. A última, por tipo de deficiência, tem a finalidade de demonstrar as deficiências identificadas, para que, com base nestas, sejam efetuadas as melhores práticas para a adequação dos Controles Internos do Alfa Ômega S/A bem como para a mitigação da possibilidade de ocorrência de falhas nos processos da instituição.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos nas fases de coleta e análise dos dados, bem como a discussão destes para o alcance do objetivo da pesquisa.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO OBTIDO NA PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO

Com base na análise da planilha de acompanhamento elaborada pela área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A foram identificados 108 pontos de auditoria no período de abrangência da pesquisa.

No quadro a seguir estão discriminadas, em ordem alfabética, todas as áreas do Alfa Ômega S/A que tiveram pontos de auditoria identificados pela área de Auditoria Interna, conforme supracitado, no período de abrangência da pesquisa:

Quadro 3 – Áreas com pontos de auditoria identificados

Áreas
- Área Administrativa e Recursos Humanos;
- Área de Cobrança e Renegociação de Operações de Crédito;
- Área de Contabilidade;
- Área de Gestão de Riscos;
- Área de Planejamento Estratégico;
- Área de Tecnologia da Informação;
- Área Financeira;
- Área Jurídica;
- Áreas Operacionais (cadastro, análise e concessão de crédito, acompanhamento do crédito concedido);
- Comitês internos;
- Ouvidoria;
- Secretaria Geral.

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir encontram-se elencados, em ordem alfabética, todos os pontos de auditoria que foram identificados pela área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A, no período de abrangência da pesquisa, agrupados sob uma classificação aqui denominada "por deficiência", ou seja, pelo assunto relacionado a deficiência identificada:

Quadro 4 - Pontos de auditoria consolidados "por deficiência"

Deficiências
- Deficiência em relatório da auditoria independente por falta de cumprimento de item obrigatório em legislação do BACEN;
- Desatualização de políticas / normas internas;
- Descumprimento de norma interna;
- Descumprimento de legislação;
- Equipamentos informatizados obsoletos;
- Estatuto Social / Regimento Interno desatualizado;
- Falha/erros em informações enviadas ao BACEN;
- Falta de estruturação de área / comitê interno / etc;
- Falta de estruturação de sistema de controles internos e gestão de riscos;
- Falta de integração entre sistemas corporativos;
- Falta de treinamento;
- Inconformidade em aplicação de recursos em operação de crédito concedida;
- Inexistência de controles internos implementados no processo;
- Inexistência de políticas / normas internas;
- Inexistência de relatório necessário ao processo;
- Inexistência de revisão dos controles internos implementados no processo;
- Inexistência de sistemas informatizados no processo;
- Informações / dados desatualizados fornecidos ao BACEN;
- Não aplicação de procedimento correto no processo;
- Notas fiscais não pagas;
- Risco em instalações físicas;
- Valor devido a terceiros pendente de pagamento.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela a seguir elenca-se a quantidade de pontos de auditoria levantados no Alfa Ômega S/A consolidados por área da instituição, sendo que as áreas que obtiveram menos de 10 (dez) pontos de auditoria foram agrupadas e denominadas como "Demais áreas":

Tabela 1 - Quantidade de pontos de auditoria "por área"

Área	Quantidade de pontos
Áreas Operacionais	29
Área de Gestão de Riscos	18
Área Administrativa e Recursos Humanos	17
Área de Tecnologia da Informação	14
Demais áreas	30
Total	108

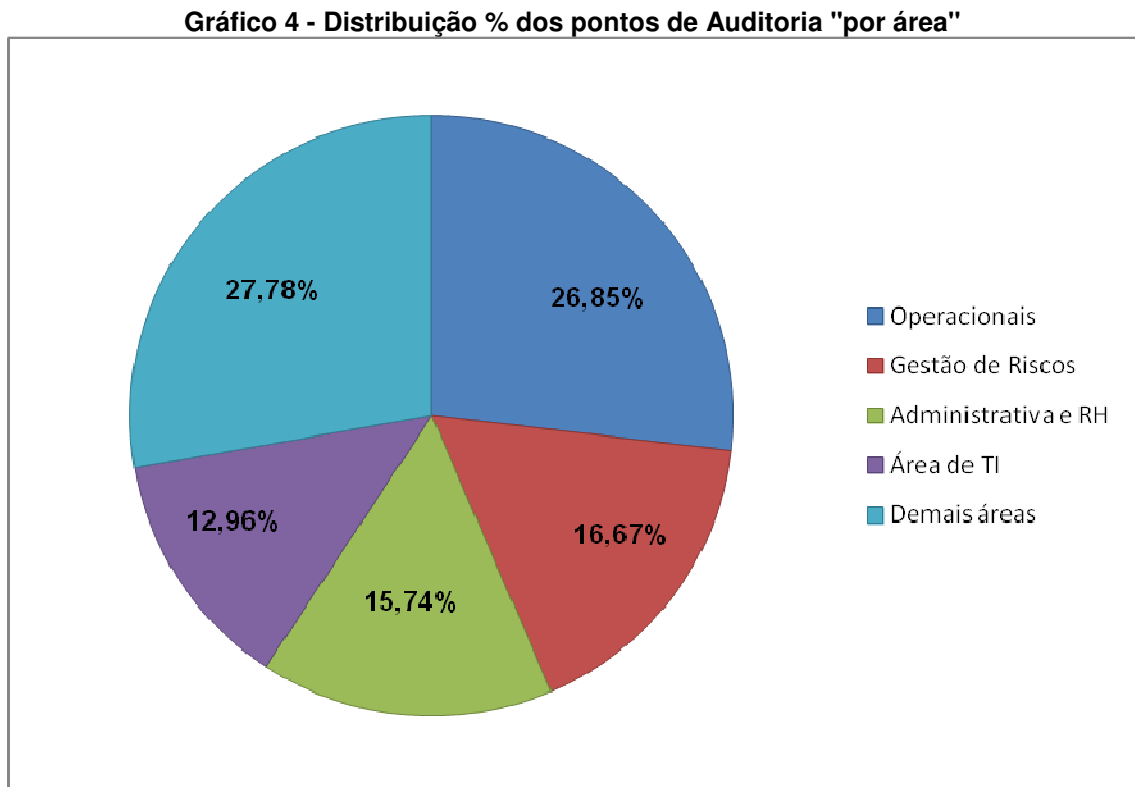
Fonte: Elaborado pelo autor

O agrupamento "Demais áreas" é representado pelas seguintes áreas (em ordem alfabética): Área de Contabilidade; Área de Cobrança e Renegociação de Operações de Crédito; Área de Planejamento Estratégico; Área Financeira; Área Jurídica; Comitês Internos; Ouvidoria; Secretaria Geral.

Das áreas supracitadas ("Demais áreas"), que totalizam 30 (trinta) pontos de auditoria, ressaltam-se as Áreas Jurídica e de Contabilidade que somam 7 (sete)

pontos de auditoria cada, e a área Financeira com 6 (seis) pontos de auditoria, sendo que as outras áreas deste agrupamento possuem 3 (três) ou menos pontos de auditoria levantados no período de abrangência.

Graficamente a distribuição percentual dos pontos de auditoria levantados e segregados por área está demonstrada no gráfico a seguir:



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que as 4 (quatro) áreas identificadas com maior quantidade de apontamentos, demonstradas no gráfico acima, bem como na Tabela 1, representam em seu conjunto 72,22% da totalidade dos pontos de auditoria efetuados no período de abrangência. As demais áreas, discriminadas anteriormente, representam 27,78%, demonstrando que a concentração dos pontos de auditoria efetuados encontra-se nas áreas Operacionais, Gestão de Riscos, Administrativa / RH e de Tecnologia da Informação (TI), sendo que a área Operacional destaca-se na quantidade de pontos de auditoria, com um total de 26,85%. Observa-se o fato de que a área Operacional contempla diversas subáreas, tais como: Cadastro; Análise e concessão de crédito; e, Acompanhamento do crédito concedido.

Na tabela seguinte está elencada a quantidade de pontos de auditoria levantados no Alfa Ômega S/A consolidados "por deficiência", sendo que as deficiências que obtiveram menos de 2 (dois) pontos de auditoria foram agrupadas e denominadas como "Demais deficiências":

Tabela 2 - Quantidade de pontos de auditoria "por deficiência"

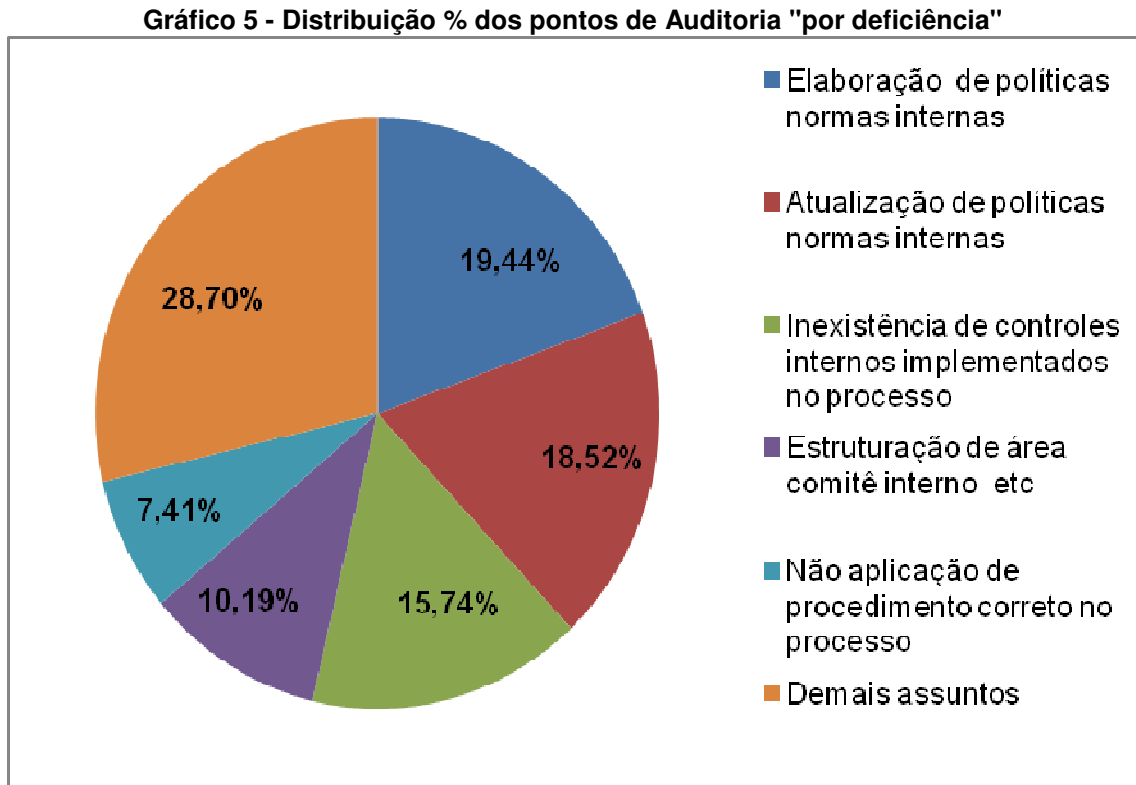
Deficiências	Quantidade de pontos
Inexistência de políticas / normas internas	21
Desatualização de políticas / normas internas	20
Inexistência de controles internos implementados no processo	17
Falta de estruturação de área / comitê interno / etc	11
Não aplicação de procedimento correto no processo	8
Inexistência de sistemas informatizados no processo	4
Falha/erros em informações enviadas ao BACEN	3
Descumprimento de norma interna	3
Falta de estruturação de sistema de controles internos e gestão de riscos	3
Inexistência de relatório necessário ao processo	3
Demais deficiências	15
Total	108

Fonte: Elaborado pelo autor

O agrupamento "Demais deficiências" é representado pelas seguintes deficiências (em ordem alfabética): Deficiência em relatório da auditoria independente por falta de cumprimento de item obrigatório em legislação do BACEN; Descumprimento de legislação; Equipamentos informatizados obsoletos; Estatuto Social / Regimento Interno desatualizado; Falta de integração entre sistemas corporativos; Falta de treinamento; Inconformidade em aplicação de recursos em operação de crédito concedida; Inexistência de revisão dos controles internos implementados no processo; Informações / dados desatualizados fornecidos ao BACEN; Notas fiscais não pagas; Risco em instalações físicas; Valor devido a terceiros pendente de pagamento.

Dentre as deficiências acima elencadas, denominados como "Demais deficiências", que totalizam 15 (quinze) pontos de auditoria, estes foram agrupados em cada tipo de deficiência recorrente que possui 2 (dois) ou menos pontos de auditoria cada. As deficiências que foram discriminados na Tabela 2 possuem 3 (três) ou mais pontos de auditoria identificados com a respectiva deficiência.

Graficamente a distribuição percentual dos pontos de auditoria levantados e segregados por deficiência está demonstrada no gráfico a seguir:



Fonte: Elaborado pelo autor

Constata-se pela análise da planilha de acompanhamento, conforme demonstrado na Tabela 2, e no Quadro 5 acima, que os pontos de auditoria mais recorrentes no período de abrangência foram, em ordem decrescente: a Elaboração de políticas / normas internas (19,44%); a Atualização de políticas / normas internas (18,52%); a Inexistência de controles internos implementados no processo (15,74%); a Estruturação de área / comitê interno / etc (10,19%); e a Não aplicação de procedimento correto no processo (7,41%); As demais deficiências, discriminadas anteriormente, representam 28,70%, demonstrando que a concentração dos pontos de auditoria efetuados encontra-se no cinco primeiros tipos de deficiência, as quais, em conjunto, representam 71,30% do total de pontos de auditoria efetuados.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO OBTIDO NA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos colaboradores da área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A mencionados na seção 3.2 desta pesquisa, no entanto um deles não foi entrevistado por motivo de saúde. Para esta análise deve ser considerada a pequena estrutura de pessoal da área, descrita na seção supracitada, bem como a alta rotatividade de pessoal que a área teve no período de abrangência desta pesquisa.

Os entrevistados, em um total de 3 (três) colaboradores, são denominados nesta pesquisa como: "Entrevistado 01", "Entrevistado 02" e "Entrevistado 03".

Nas tabelas a seguir demonstra-se a qualificação dos entrevistados, obtida na fase inicial da aplicação individual da respectiva entrevista semiestruturada, classificando-os em: "Idade"; "Formação Acadêmica"; "Experiência em Auditoria Interna anterior a atual instituição"; e "Tempo na área de Auditoria Interna da instituição objeto da pesquisa":

Tabela 3 - Qualificação por Idade

Entrevistado	Idade
Entrevistado 01	20
Entrevistado 02	50
Entrevistado 03	46

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4 - Qualificação por Formação Acadêmica

Formação acadêmica	Quantidade
Bacharel em Ciências Contábeis	2
Bacharel em Ciências Contábeis (em curso)	1
Outras formações	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5 - Qualificação por Experiência anterior em Auditoria Interna

Experiência em Auditoria Interna	Sim ou Não
Entrevistado 01	Não
Entrevistado 02	Sim
Entrevistado 03	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6 - Qualificação por Tempo na área de Auditoria Interna

Tempo na Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A	Quantidade de colaboradores
Mais de 3 anos	1
De 1 a 3 anos	1
Menos de 1 ano	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas, em relação a qualificação dos entrevistados conforme demonstrado nas Tabelas 3 a 6, nota-se que dos 3 (três) colaboradores todos são oriundos da área acadêmica de contabilidade (formados ou em curso), sendo que somente um destes teve experiência profissional em Auditoria Interna em outra instituição alheia ao Alfa Ômega S/A. Em relação ao tempo de experiência dos entrevistados na área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A, nota-se que há uma mediana entre os entrevistados, um com experiência superior a 3 (três) anos, outro com uma experiência média e outro com pouca experiência.

No Quadro a seguir, em sua coluna direita, estão transcritas as respostas dos entrevistados, obtidas por intermédio da aplicação da entrevista semiestruturada, com a respectiva pergunta transcrita na coluna da esquerda, estas segregadas em 2 grupos distintos, um de perguntas referentes à área de Auditoria Interna, e outro de perguntas referentes à Instituição Alfa Ômega S/A:

Quadro 5 - Resultados da Entrevista Semiestruturada

Grupo de perguntas referentes à área de Auditoria Interna	
Perguntas	Respostas
Pergunta 01) Considera que a área de auditoria interna em sua instituição possui independência nas suas atuações?	<u>Entrevistado 01-</u> "Acredito que sim, por ela prestar informações ao Conselho de Administração."
	<u>Entrevistado 02-</u> "Ela é independente, até porque pelo o que o BACEN já obriga que a instituição seja vinculada ao Conselho de Administração, então percebe que há essa independência. Sendo definindo um programa de trabalho, aquilo que você constata é relatado, então há essa independência."
	<u>Entrevistado 03-</u> "Sim."
Pergunta 02) Considera importante o apoio da alta administração na consecução dos trabalhos da área de auditoria interna?	<u>Entrevistado 01-</u> "É importante."
	<u>Entrevistado 02-</u> "É muito importante."
	<u>Entrevistado 03-</u> "É fundamental, pois se não houver o apoio da alta administração o trabalho é inexistente. Você até pode fazer coisas, mas as coisas não vão caminhar, não vão ser implementadas, acho que fica inexistente o trabalho da auditoria."
Pergunta 03) A área de auditoria interna, ao constatar um ponto de auditoria, decorrente de um trabalho por ela realizado, discute	<u>Entrevistado 01-</u> "É discutido sim, para verificar o que a área tem a dizer antes da emissão do relatório."
	<u>Entrevistado 02-</u> "Sim, sendo feito o trabalho, não há mudança de conclusão, mas é conversado com a área

<p>previamente com o auditado o respectivo ponto antes da emissão do relatório final?</p>	<p><i>objeto do trabalho e é exposto o resultado, isso até pela metodologia definida pela instituição.</i></p> <p><u>Entrevistado 03-</u> <i>"Sempre, isso aqui eu considero um ponto fundamental, de que o auditado saiba o que está sendo levantado, mesmo porque o auditor pode ter uma interpretação errada, essa conversa é fundamental para que se alinhe e tenha o entendimento correto dos pontos levantados."</i></p>
<p>Pergunta 04) Em relação aos relatórios emitidos pela área de auditoria interna, considera que estes atendem à finalidade da área?</p>	<p><u>Entrevistado 01-</u> <i>"Sim, porque eles são bem amplos."</i></p> <p><u>Entrevistado 02-</u> <i>"Sim, eu entendo que os relatórios atendem a finalidade de se buscar essa melhoria da eficiência, eles estão estruturados para que fomentem isso."</i></p> <p><u>Entrevistado 03-</u> <i>"Entendo que sim, eles atendem o objetivo."</i></p>
<p>Pergunta 05) Os relatórios emitidos recentemente refletem à realidade das constatações obtidas nos diversos trabalhos de auditoria interna?</p>	<p><u>Entrevistado 01-</u> <i>"Sim."</i></p> <p><u>Entrevistado 02-</u> <i>"Concordo."</i></p> <p><u>Entrevistado 03-</u> <i>"Sim, com certeza."</i></p>
<p>Pergunta 06) Considera que os relatórios de auditoria são entendidos pela alta administração como úteis à gestão do negócio?</p>	<p><u>Entrevistado 01-</u> <i>"Não sei opinar."</i></p> <p><u>Entrevistado 02-</u> <i>"São extremamente úteis para a gestão. O gestor com base nessa evidência, ele tem uma ferramenta bem oportuna para aprimorar seu processo de gestão e de controles internos."</i></p> <p><u>Entrevistado 03-</u> <i>"Acredito que atualmente não. A administração poderia utilizar melhor os relatórios de auditoria, poderia utilizar de forma mais interessante a área de auditoria interna."</i></p>
<p>Pergunta 07) Considera importante a realização pela área de auditoria interna do <i>follow-up</i> (acompanhamento) dos "pontos de auditoria" previamente efetuados?</p>	<p><u>Entrevistado 01-</u> <i>"Sim, para verificar se eles (os pontos de auditoria) estão sendo cumpridos."</i></p> <p><u>Entrevistado 02-</u> <i>"Com certeza, o follow-up, o acompanhamento dele (de um ponto de auditoria), a auditoria só vai ser efetiva com esse acompanhamento, é uma parte muito importante do processo."</i></p> <p><u>Entrevistado 03-</u> <i>"Sim, o follow-up é fundamental, pois se você não retorna a área para fazer esse acompanhamento, a área não vai regularizar os pontos levantados."</i></p>
<p>Pergunta 08) A área de auditoria interna, na execução de seus trabalhos, interfere no andamento dos trabalhos da área auditada?</p>	<p><u>Entrevistado 01-</u> <i>"Não, prejudicar não, pode ser que atrapalhe no momento de parar o trabalho da área para buscar documentos, mas não de prejudicar a área, pois a auditoria pode esperar que a área atenda sua necessidade."</i></p> <p><u>Entrevistado 02-</u> <i>"Não interfere, até pela própria abordagem que se dá, do manual de auditoria interna, como ele está estruturado, ela não interfere. O gerente da área, sendo um bom gestor, não vai haver interferir."</i></p> <p><u>Entrevistado 03-</u> <i>"Os trabalhos são sempre feitos de forma que não interfira muito na área auditada, procuramos dar prazo para que a área levante os documentos necessários, que vá fazendo dentro do tempo disponível, de forma que não atrapalhe o andamento, mas pode vir sim a atrapalhar, se você não tomar esse cuidado de não solicitar informações/documentos com antecedência, de não dar um prazo muito apertado para que a área possa se programar para atender a auditoria interna, pode sim interferir, mas da forma que trabalhamos aqui dentro, procuramos não interferir, deixamos que a área vá fazendo dentro do seu tempo livre."</i></p>
<p>Pergunta 09) Considera que a área de auditoria interna é um importante instrumento na</p>	<p><u>Entrevistado 01-</u> <i>"Com certeza, muito importante."</i></p> <p><u>Entrevistado 02-</u> <i>"A auditoria interna ocupa um papel nesse processo, mas não é o principal objetivo dela a detecção de</i></p>

<p>detecção de erros (com ou sem dolo) e de falhas nos processos / procedimentos organizacionais em sua instituição?</p>	<p><i>erros, fraude, mesmo porque ela utiliza amostragem, mas é importante como resultado do trabalho.</i></p> <p>Entrevistado 03- <i>"Com certeza absoluta, é claro que ele é bem importante. E acharia muito importante que a administração enxergasse dessa forma, não procurando fraude necessariamente, mas procurando auxiliar e melhorar os processos, a empresa ganharia muito com isso."</i></p>
<p>Pergunta 10) Conforme sua experiência na instituição, qual área da instituição possui a maior quantidade de "pontos de auditoria" pendentes de solução / regularização, considerando uma média histórica, e não em alguma data-base específica?</p>	<p>Entrevistado 01- <i>"Área administrativa e de pessoas."</i></p> <p>Entrevistado 02- <i>"Os maiores pontos estão na área Administrativa e na questão contábil, mas no administrativo, ele é superado em termos de pontos de auditoria, tanto como pontos atuais, como pontos antigos que vem sendo objeto de gestão."</i></p> <p>Entrevistado 03- <i>"Administrativa."</i></p>
<p>Pergunta 11) Conforme sua experiência na instituição, qual área da instituição soluciona / regulariza com mais eficiência e rapidez algum "ponto de auditoria" porventura existente sob sua responsabilidade?</p>	<p>Entrevistado 01- <i>"Não sei opinar."</i></p> <p>Entrevistado 02- <i>"Pela importância do ponto, e pela experiência que tivemos, de modo geral a Área de Tecnologia da Informação soluciona os pontos de forma muito rápida, porque aquele ponto continuando a existir gera um risco muito grande."</i></p> <p>Entrevistado 03- <i>"A área de operações com microempresas, dentro da área de Operações, historicamente, dentro da minha experiência, sempre foi muito eficiente, levando com muita seriedade os pontos levantados. Em segundo, a área de riscos regulariza os pontos pendentes de solução dentro dos prazos negociados."</i></p>
Grupo de perguntas referentes à Instituição	
Perguntas	Respostas
<p>Pergunta 12) Considera importante a existência de um Comitê de Auditoria dentro da estrutura hierárquica da instituição?</p>	<p>Entrevistado 01- <i>"Não sei opinar."</i></p> <p>Entrevistado 02- <i>"Sim, ele vem fortalecer o trabalho do auditor. Hoje como está estruturado, ele tem com atribuições acompanhar o trabalho da auditoria interna, e ele cria um link entre o Conselho de Administração e a Auditoria Interna. Na área de Auditoria Interna sempre se identificou deficiência de pessoal, e isso passou a ser preocupação do Comitê, passando a ser defendido por ele."</i></p> <p>Entrevistado 03- <i>"Não, não considero importante."</i></p>
<p>Pergunta 13) Considera atuante o Comitê de Auditoria existente em sua instituição?</p>	<p>Entrevistado 01- <i>"Não tem opinião."</i></p> <p>Entrevistado 02- <i>"Sim, o Comitê é atuante em relação à legislação societária e atuam concomitante ao trabalho da auditoria interna, fazem questão de receber todos os relatórios da auditoria interna, participam das reuniões, percebe-se o trabalho em conjunto com a área de auditoria interna."</i></p> <p>Entrevistado 03- <i>"Não."</i></p>
<p>Pergunta 14) Os colaboradores da instituição, nos seus diversos níveis hierárquicos, entendem a área de auditoria interna como sendo uma ferramenta de gestão para a administração?</p>	<p>Entrevistado 01- <i>"Acho que não."</i></p> <p>Entrevistado 02- <i>"Não, e acho que esse é o desafio da auditoria interna se tornar importante para o processo de gestão, deixar de ser visto como um órgão de fiscalização ou auditoria simplesmente, sendo isso um desafio da própria gestão da Auditoria Interna. Deve se posicionar de forma a se envolver na gestão estratégica, nas questões de agregar valor, esse é um desafio da área."</i></p> <p>Entrevistado 03- <i>"Não entendem, algumas áreas até entendem, mas por não ter um entendimento adequado da alta administração, aqui seria um ponto de melhoria da área de auditoria interna, na divulgação de forma mais positiva e</i></p>

	<i>de que os colaboradores vissem a área de Auditoria Interna como uma ferramenta de gestão."</i>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na análise das respostas dos colaboradores da área de Auditoria Interna do Alfa Ômega S/A referentes às perguntas efetuadas por intermédio da aplicação das entrevistas semiestruturadas, transcritas no Quadro anterior, seguem os resultados analisados:

Em relação às respostas para a **Pergunta 01**, os entrevistados foram unânimes no tocante à independência da área de Auditoria Interna, fato este que coincide com um dos principais pilares do ramo da Auditoria, em específico no ramo da Auditoria Interna, que é a independência em suas ações.

Em relação às respostas para a **Pergunta 02**, os entrevistados também foram unânimes quanto a necessidade da importância do apoio da Alta Administração na realização dos trabalhos da área de Auditoria Interna.

Em relação às respostas para a **Pergunta 03**, os entrevistados relataram que as conclusões de um trabalho de auditoria interna sempre são discutidos previamente com a área auditada, com o objetivo de expor as deficiências constatadas, para que em alguma análise errônea efetuada pelo auditor interno o ponto de auditoria efetuado possa ser ajustado, sem, no entanto, perder a independência da área.

Em relação às respostas para a **Pergunta 04**, os relatórios da área de Auditoria Interna atendem à finalidade da área de Auditoria Interna, buscando a melhoria da eficiência e eficácia dos processos organizacionais.

Em relação às respostas para a **Pergunta 05**, os entrevistados afirmaram que os relatórios da Auditoria Interna refletem a realidade das constatações obtidas no curso de um trabalho de auditoria, portanto, isto reforça a independência da área de auditoria interna mencionada anteriormente.

Em relação às respostas para a **Pergunta 06**, houve uma divergência nas opiniões quanto ao entendimento dos relatórios de Auditoria Interna pela Alta Administração na gestão dos negócios organizacionais. Uma das respostas mencionou o fato de que eles são úteis para a gestão, mas não especificamente naquela instituição. Já outra resposta foi no sentido de que a Alta Administração poderia se utilizar dos resultados identificados pela Auditoria Interna na gestão dos negócios.

Em relação às respostas para a **Pergunta 07**, destaca-se a importância do *follow-up* (acompanhamento dos pontos de auditoria) no processo da Auditoria Interna. Com esse acompanhamento será concretizado a finalização de um trabalho de Auditoria Interna, pois até um determinado ponto de auditoria ser dado como concluído, ou seja, regularizado, o trabalho da Auditoria Interna está incompleto.

Em relação às respostas para a **Pergunta 08**, outro fator importante para a área de Auditoria Interna, é de que seus trabalhos não interfiram de forma negativa nos trabalhos da área auditada, e este aspecto é entendido pelos entrevistados como um ponto positivo da Auditoria Interna na instituição objeto, que as áreas não são sobrecarregadas com demandas da Auditoria Interna.

Em relação às respostas para a **Pergunta 09**, destacou-se que a área de Auditoria Interna tem um importante papel no processo de detecção de erros/falhas em nos processos organizacionais, mesmo não sendo seu objetivo principal. Ressalta-se que uma das respostas citou novamente o fato de que a administração poderia se utilizar melhor dos resultados dos trabalhos de auditoria interna na melhoria dos seus processos.

Em relação às respostas para a **Pergunta 10**, os entrevistados foram unânimes na identificação da Área Administrativa como a área com maior concentração de pontos de auditoria levantados. Esta unanimidade ocorreu considerando que atualmente a grande maioria dos pontos de auditoria pendentes de regularização encontram-se sob responsabilidade da área por eles identificadas como a mais recorrentes em pontos de auditoria.

Em relação às respostas para a **Pergunta 11**, houve divergência nas opiniões, sendo que um não soube opinar, outro citou a Área de Tecnologia da Informação como a área que regulariza com mais eficiência e rapidez um ponto de auditoria, e outro entrevistado citou a área de operações, especificamente com microempresas. Tal divergência ocorre em função do tempo de em que os entrevistados estão na área de auditoria interna, e da necessidade para uma resposta precisa, nesse aspecto, do conhecimento do histórico dos pontos efetuados no período de abrangência desta pesquisa, o qual é abrangente, desde 2006.

Em relação às respostas para a **Pergunta 12**, também houve divergência nas respostas, sendo uma sem opinião, uma positiva e outra negativa quanto a importância da existência do Comitê de Auditoria na instituição.

Em relação às respostas para a **Pergunta 13**, conforme a constatação das repostas da pergunta anterior, esta pergunta teve as mesmas respostas em relação a atuação do referido Comitê, sendo que um dos entrevistados que opinou respondeu que o Comitê é atuante na instituição e outro entrevistado entende que não é atuante.

Em relação às respostas para a **Pergunta 14**, os entrevistados foram unânimes na opinião de que os colaboradores da instituição Alfa Ômega S/A não entendem a área de Auditoria Interna como uma ferramenta de gestão para a administração. Este fato é um grande obstáculo que a gestão da área de Auditoria Interna, conjuntamente com sua equipe de trabalho, tem a transpor e tornar a área de Auditoria Interna vista pela empresa como um auxílio positivo na consecução dos processos organizacionais. Este ponto, não só na instituição objeto desta pesquisa, mas na maioria das instituições, é uma realidade que deve ser mudada pelos auditores nas instituições.

4.3 CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES

Analisando conjuntamente o resultado obtido pela planilha de acompanhamento e pela aplicação das entrevistas semiestruturadas, nota-se que as 4 (quatro) áreas com maior quantidade de pontos de auditoria identificados representam o total de 72,22% e as 5 (cinco) deficiências mais recorrentes representam 71,30%. Isso demonstra a concentração dos 108 pontos de auditoria identificados no Alfa Ômega S/A, no período de abrangência desta pesquisa, nos grupos acima mencionados.

Das áreas identificadas com maior quantidade de pontos de auditoria, destacou-se em primeiro lugar a Área de Operações, no entanto, esta é uma área que contém subáreas, conforme já mencionado. Já nas respostas dos entrevistados, foram unânimes em mencionar a Área Administrativa e Recursos Humanos como a área com mais pontos de auditoria, sendo que a resposta deles foi com base no conhecimento destes em relação aos pontos de auditoria, e não especificamente no histórico de pontos de auditoria que é acompanhado pela planilha de acompanhamento. Mesmo com essa divergência entre o levantado numericamente e o constatado pelas entrevistas, a Área Administrativa e Recursos Humanos está,

junto com a Área de Gestão de Riscos, encabeçando a lista de áreas com mais pontos de auditoria. No entanto, o período de abrangência da pesquisa engloba o período regulamentação pelo BACEN quanto à implementação de estrutura de Gestão de Riscos nas instituições financeiras no Brasil, por conta da emissão de diversas normativas, portanto, a área de Gestão de Riscos destacou-se no período como uma área com vários pontos de auditoria decorrentes da necessidade de implementação dessa estrutura. Desta forma, a referida área deve ser desconsiderada no tocante a posição dela como área problemática, pois foi um período de estruturação dela, sendo que atualmente a implementação dessas estruturas de Gestão de Riscos exigida pelo BACEN foi concluída no prazos por ele exigidos.

Referente aos pontos de auditoria mais recorrentes nota-se claramente no Alpha Ômega S/A a deficiência na existência de normas / políticas internas para os processos organizacionais, bem como sua atualização, quando existentes. Consequência disto, nota-se também pelo ponto de auditoria mais recorrente, em terceiro lugar, que é a “Inexistência de Controles Internos implementados no processo”, a qual é reflexo da falta de normatização dos processos, ou sua atualização, na instituição.

Correlacionando as análises, cabe ressaltar a dificuldade que a instituição, por intermédio da área de Auditoria Interna, tem na missão do acultramento de controles internos e na conscientização da Alta Administração da importância daquela área na busca da melhoria dos processos organizacionais no tocante a eficiência e eficácia, bem como na mitigação da ocorrência de erros/falhas nos processos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com o proposto no objetivo geral e nos objetivos específicos da presente pesquisa, bem como na questão de pesquisa objeto deste estudo de caso, buscou-se aprofundar o conhecimento teórico a respeito dos fatores que envolvem o ramo da Auditoria, em específico, a Auditoria Interna, englobando-a no ambiente das instituições financeiras e a respectiva conceituação, e ainda situando-a como parte integrante do Sistema de Controles Internos das referidas instituições. No campo prático buscou-se identificar as deficiências mais recorrentes nos controles internos de uma instituição financeira nacional, denominada ficticiamente nesta pesquisa como Banco Alfa Ômega S/A, sendo que para esse desenvolvimento foi delimitado um período de análise do ano de 2006 até o fim do primeiro semestre de 2012, utilizando-se como base de pesquisa relatórios e documentos emitidos pela área de Auditoria Interna da referida instituição, e também informações obtidas dos colaboradores daquela área por intermédio da aplicação de entrevistas semiestruturadas.

A análise dos relatórios e demais documentos da área de Auditoria Interna foi efetuada com o objetivo de levantar as áreas da instituição Alfa Ômega S/A com maior quantidade de pontos de auditoria identificados no período, bem como, levantar as deficiências mais recorrentes nos controles internos da instituição, estas classificadas e agrupadas pelo assunto principal da deficiência encontrada. Para isto foi extraída dos relatórios, em específico da planilha de acompanhamento de pontos de auditoria que a área de Auditoria Interna se utiliza para controlar os pontos de levantados, a quantidade total de pontos de auditoria efetuados no período de abrangência da pesquisa, em um total de 108 pontos, os quais foram segregados e analisados sob a forma dos dois grupos supracitados (por áreas e por deficiência).

A “Área de Operações” da instituição Alfa Ômega S/A, que tem como subáreas a área de Cadastro, a área de Análise e Concessão de Crédito e a área de Acompanhamento do crédito concedido, destacou-se com 26,85% do total de pontos de auditoria identificados no Banco Alfa ômega S/A. Em segundo lugar, na “Área de Gestão de Riscos” foram identificados 16,67% dos pontos de auditoria. A “Área Administrativa e Recursos Humanos” ficou em terceiro lugar, com 15,74%, e a “Área de Tecnologia da Informação (TI)” com 12,96%, representando, nas 4 (quatro)

referidas áreas, 72,22% dos pontos de auditoria identificados. As demais áreas que tiveram pontos de auditoria levantados no período, tem 7 (sete) ou menos pontos de auditoria cada, não representando individualmente mais de 6,5% do total de pontos de auditoria identificados na instituição.

Referente às deficiências mais recorrentes nos controles internos da instituição Alfa Ômega S/A destacou-se com a maior quantidade de pontos de auditoria, dos 108 identificados no período de abrangência, a “Inexistência de políticas / normas internas”, representando 19,44% dos pontos identificados. Em segundo lugar, a “Desatualização de políticas / normas internas” existentes, com 18,52%. Em terceiro lugar, a “Inexistência de controles internos implementados no processo”, representando 15,74%. A “Falta de estruturação de área / comitê interno / e outras estruturas” representa 10,19% dos pontos de auditoria. As deficiências supracitadas, constatadas como as mais recorrentes nos controles internos da instituição, considerando somente as que representam individualmente mais de 10% do total de deficiências identificadas, representam em seu conjunto 69,89% do total das deficiências identificadas.

Na aplicação das entrevistas semiestruturadas, com a entrevista de 3 (três) colaboradores da área de Auditoria Interna da instituição Alfa Ômega S/A, constatou-se que a questão do acultramento, tanto dos colaboradores como da Alta Administração da instituição, é um obstáculo a ser transposto pela área de Auditoria Interna, com a conscientização da importância da cultura de controles internos dentro de uma Instituição Financeira. Outro ponto a destacar é de que o apoio da Alta Administração, e a utilização por ela da área de Auditoria Interna como ferramenta de gestão nos negócios, é de extrema importância para o alcance da eficiência e eficácia dos processos institucionais.

Conseqüentemente, pode-se afirmar que a resposta para a questão de pesquisa do presente estudo de caso, "Quais as deficiências mais recorrentes nos controles internos de uma instituição financeira?", é de que a instituição Alfa Ômega S/A tem como maior problemática em seus controles internos a "Inexistência de políticas / normas internas" e a "Desatualização de políticas / normas internas" existentes, as quais representam 37,96% do total das deficiências identificadas na instituição Alfa Ômega S/A.

Diante disso, a instituição deve implementar um programa que vise a elaboração de políticas e normas internas naquelas áreas identificadas nos pontos

de auditoria, bem como para as demais áreas que porventura não tenham sido auditadas e não possuam normas internas implementadas, e também visando a atualização das normas já existentes. As deficiências identificadas impactam diretamente na inexistência de controles internos implementados no processo, deficiência identificada em terceira posição, pois se a instituição não possui normativos formalizados sobre determinado processo institucional, a implementação de um controle interno neste processo pode ser falha, tanto na sua aplicação de controle quanto na sua continuidade. A falta de controles internos em um processo contribui diretamente para a ocorrência de falhas/erros nos processos institucionais.

Diante da conclusão deste estudo de caso espera-se contribuir com as instituições financeiras, e demais instituições que buscam a melhoria contínua em seus processos, na mitigação da ocorrência de falhas e/ou erros em seus processos, por intermédio da normatização interna e sua manutenção, fortalecendo desta forma seu Sistema de Controles Internos, e ainda no acultramento de seus colaboradores em relação à importância da implementação e manutenção de controles internos aplicados aos diversos processos institucionais e no apoio da Alta Administração das instituições para a consecução desses objetivos. Neste mesmo viés, espera-se contribuir no âmbito acadêmico no tocante à importância do acultramento de controles internos e da área de Auditoria Interna como ferramenta de gestão dos negócios, voltada para a mitigação das possíveis falhas e/ou erros que venham a ocorrer em um determinado processo de uma Instituição Financeira.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Armando. **Eficácia, eficiência e economicidade**: como atingí-las através de adequados sistemas de controles. São Paulo: A. Andrade, 1999.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOYNTON, William C. *et al.* **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Lei Ordinária 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 jan. 1965. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm>. Acesso em: 26/09/2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos** - Estrutura Integrada. COSO, 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 26/10/2012.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC PI 01 - Normas Profissionais do Auditor Interno**. Aprovada pela Resolução CFC nº 781/1995, de 10/04/1995. Brasília: CFC, 1995.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC TI 01 - Da auditoria interna**. Aprovada pela Resolução CFC nº 986/2003, de 28/11/2003. Brasília: CFC, 2003.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN). **Resolução CMN nº 2.554**, de 24 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. CMN, Brasília, DF, 29 set. 1998. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=Res&ano=1998&numero=2554>>. Acesso em 31/07/2012.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN). **Resolução CMN nº 3.056**, de 19 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a auditoria interna das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. CMN, Brasília, DF, 19 dez. 2002. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pr/normativos/res/2002/pdf/res_3056_v1_O.pdf>. Acesso em: 31/07/2012.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN). **Resolução CMN nº 3.198**, de 27 de maio de 2004. Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. CMN, Brasília, DF, 27 mai. 2004. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2004/pdf/res_3198_v6_P.pdf>. Acesso em: 23/08/2012.

- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, Ricardo José. **Auditoria: teoria e questões comentadas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2007.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA Brasil). **Normas internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna**. São Paulo: IIA Brasil, 2011. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/images/down/IPPF_2011/IPPF_Normas_01_11.pdf>. Acesso em: 26/07/2012.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KPMG Forensic. **A Fraude no Brasil: Relatório da pesquisa 2009**. KPMG, 2009. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes_2009_port.pdf>. Acesso em: 25/09/2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PEREIRA, Marcos Augusto Assi. **Controles Internos e Cultura Organizacional: Como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2009.
- PEREIRA, Marcos Augusto Assi. **Gestão de Riscos com controles internos: Ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2012.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; Lucio, Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.