

## **RELATÓRIO DE CONTROLES INTERNOS 1º SEMESTRE DE 2008**

### **I INTRODUÇÃO**

A Assessoria de Conformidade, responsável pela adoção de critérios relacionados aos controles internos, vem acompanhando as diversas operações desenvolvidas pelas UTA, prioritariamente aquelas que possuem maiores impactos nos resultados da Instituição.

A forma utilizada pela Área de Controles Internos para acompanhar os processos das UTA se dá, principalmente, pela elaboração de sinalizadores operacionais de desempenho, participações na Comissão para a Gestão Integrada, responsável pelo mapeamento de processos operacionais, e em grupos de trabalho instituídos para abordar determinados assuntos que digam respeito às atividades da Instituição. Quando da participação nesses fóruns a área evidencia sua visão de atuar preventivamente, uma vez que leva ao debate considerações específicas quanto ao desenvolvimento da cultura dos controles operacionais.

A opção por se utilizar de sinalizadores está fundamentada neste relatório, mas o objetivo principal é o de avaliar, considerando-se uma metodologia formal, os procedimentos adotados pelas áreas operacionais na condução de suas atividades, voltados exclusivamente para uma visão gerencial do negócio, de tal forma que possibilite desenvolver uma cultura de auto-monitoramento das operações.

Os sinalizadores têm também a finalidade de se constituir em ferramenta a ser disponibilizada ao órgão fiscalizador, Banco Central, que procura validar, quando de suas visitas, as atividades de controle pela verificação de sua eficiência, a qual é confirmada com a utilização de mecanismos que evidenciem o funcionamento de uma estrutura que atenda ao Sistema de Controles Internos.

### **II SISTEMA DE SINALIZADORES**

A implantação de sistema de sinalizadores, na POUPEX, foi desenvolvida em três tópicos:

- 1 – Fases da implementação
- 2 – Critérios para a seleção de sinalizadores
- 3 – Observações gerais.

## 1 – Fases da implementação

Foram definidos e estabelecidos quais sinalizadores medir, o modo de coletar e processar os dados necessários ao cálculo e, por fim, como seriam avaliados os dados e os resultados advindos desse processo.

Somente após a incorporação desse processo às atividades da Instituição é que as medições e avaliações vão embasar a análise crítica dos resultados e a tomada de decisão, além de contribuir para a melhoria contínua dos processos.

O procedimento de coleta e processamento dos dados considerou as seguintes etapas:

- a. identificação do sinalizador;
- b. objetivo;
- c. roteiro de mensuração (memória descritiva e, quando foi o caso, a fórmula de cálculo);
- d. descrição das variáveis e de critérios de coleta e processamento;
- e. periodicidade;
- f. momento(época) da coleta.

O passo a passo para a implementação do sistema de sinalizadores contou com cinco fases, que procuraram guardar encadeamento lógico e atender às necessidades e expectativas da POUPEX frente às exigências do órgão regulador, além de possibilitar simplicidade na implantação para que servissem de instrumento gerencial aos gestores.

### 1ª fase – definição da estratégia de avaliação de desempenho

Nessa fase foram definidos os objetivos, amplitude de aplicação e determinação do perfil da equipe para definição da estratégia.

Torna-se fundamental, para a plena implementação dos sinalizadores, o comprometimento das instâncias de decisão.

### 2ª fase – seleção dos sinalizadores relevantes

Havia duas possibilidades a serem consideradas quanto ao sistema a ser utilizado, que poderia ser externo, já existente, ou interno, com o conjunto próprio de sinalizadores voltados para o objetivo em questão: avaliar os riscos da Instituição a partir das informações disponibilizadas no desenvolvimento das operações.

A opção se deu por um sistema interno, com o desenvolvimento de sinalizadores próprios que, aparentemente, permitiu maior autonomia. No entanto, envolveu inevitável consumo de tempo e dispêndio de energia, estando pouco consolidados e com estruturas pouco consistentes, pois refletem apenas a experiência dos intervenientes diretos.

A POUPEX optou pelo desenvolvimento de sinalizadores internos, considerando que não há outra APE atuando no mercado, dificultando assim o estabelecimento de parâmetros comparativos.

Foram estabelecidos os seguintes critérios na definição do sistema:

- Pré-seleção de sinalizadores relevantes e das informações relevantes para o contexto;
- Identificação dos dados requeridos para o cálculo dos sinalizadores e a descrição do contexto;
- Verificação da disponibilidade dos dados e do grau de confiança;
- Ajustes entre a lista de sinalizadores e a possibilidade de se alcançar a informação;
- Coleta de dados – metodologia apropriada;
- Definição da frequência de cálculo dos sinalizadores; e
- Desenvolvimento ou contratação de software de apoio.

### **3ª fase – captura, validação e entrada de dados**

Com base nos períodos de referência para cálculo dos sinalizadores, foi prevista a captura dos dados. Neste ponto em especial a Área de Controles Internos encontrou uma limitação, tendo em vista que a captura de dados fica eventualmente comprometida em relação a algumas operações, considerando que a Instituição ainda não possui uma base de dados única e padronizada, estando em fase de implementação ferramenta informatizada que agilizará tal procedimento.

### **4ª fase – cálculo dos sinalizadores e produção do relatório**

O cálculo é imediato à captura dos dados e inserção no software de apoio. Os relatórios contêm as informações requeridas pelo gestor, o que inclui o resultado (medição) do sinalizador, sempre que possível comparado com outras medições, bem como informações complementares que sejam relevantes para a interpretação.

Os relatórios assumirão, simultaneamente, a forma de tabelas e de representações gráficas, principalmente quando a área de informática colocar à disposição dos gestores a ferramenta denominada “Business Intelligence” – BI – em implantação.

## 5ª fase – interpretação dos resultados

As comparações internas são fundamentais, pois permitem analisar tendências de evolução e monitorar o efeito de melhorias introduzidas nos processos. As comparações serão realizadas com base em resultados anteriores, em objetivos previamente estabelecidos ou em resultados de outras unidades operacionais sob a responsabilidade do mesmo gestor.

O uso continuado do sistema de sinalizadores permite a análise da evolução e de tendências na comparação dos resultados com os objetivos estabelecidos pela Instituição. Desvios significativos entre objetivos e resultados merecem análise cuidadosa, tornando-se imprescindível que sejam tomadas as medidas corretivas cabíveis.

## 2 – Critérios para seleção de sinalizadores

O primeiro e importante critério considerado foi de que o número de sinalizadores fosse o menor possível, inclusive para ser coerente com o próprio sentido de se gerar resultados gerenciais, ou seja, concentrar grande quantidade de dados em poucas, confiáveis, visíveis e úteis informações, coerentemente com a realidade da POUPEX, uma vez que os sinalizadores tentarão se voltar à medição de processos relacionados principalmente à Poupança e ao Financiamento Imobiliário, que representam as duas principais funções de uma APE.

Os sinalizadores foram criados de forma criteriosa, procurando assegurar a disponibilidade de dados e resultados relevantes, no menor tempo possível e ao menor custo, contendo critérios de rastreabilidade e estabilidade, o que garante a formalização e a segurança das informações, além da obtenção da trilha de auditoria.

Critérios utilizados para se chegar à elaboração dos sinalizadores:

- a. **Simplicidade** – referiu-se à facilidade de compreensão do sinalizador, por todos os envolvidos, e à facilidade de coleta dos dados.
- b. **Baixo custo** – a obtenção do sinalizador envolveu custo baixo, uma vez que foi elaborado internamente. Considerou-se a premissa de que nem todos os aspectos que podem ser medidos valem o seu custo.
- c. **Seletividade** – o sinalizador refere-se a cada etapa, a cada aspecto, a cada atividade e a resultados essenciais ou críticos do processo, serviço ou

produto. Envolve a definição do que é essencial para ser medido na Instituição.

- d. **Representatividade** – o sinalizador busca a representatividade estatística para cada atividade, processo ou resultado a que se refere.
- e. **Rastreabilidade** – deve ser possível a identificação e verificação, desde a origem, do sinalizador e dos dados coletados. O conceito de rastreabilidade também é compreendido como uma das condições para simplicidade.
- f. **Estabilidade** – o sinalizador foi gerado considerando procedimentos rotineiros que perdurarão no tempo, ou seja, em função de operações que não têm prazo para se encerrar, uma vez que estão diretamente relacionadas às atividades da Instituição.

Na elaboração dos sinalizadores da POUPEX foram consideradas as seguintes maneiras de medir os sinalizadores e unidades de medida utilizadas na mensuração:

- percentual entre o número de determinado tipo de ocorrências verificadas e o total de ocorrências verificáveis naquele período de tempo;
- relação entre a quantidade de eventos e o período de tempo previsto para sua ocorrência;
- relação entre a quantidade de vezes que um desejado evento foi produzido e a quantidade do principal recurso ou insumo empregado na sua produção;
- relação entre um resultado quantificado e um elemento de referência convenientemente escolhido;
- quantificação, de preferência datada e por período de tempo definido, de tal forma que se possa calcular médias.

Utilizando-se dessa metodologia, há ainda a necessidade de se mensurar os quatro componentes do custo que eventualmente podem estar relacionados com as operações avaliadas, que seriam o custo da avaliação, o custo da detecção, o custo do mau funcionamento interno e o custo do mau funcionamento externo.

Essa avaliação adicional demonstra que o sinalizador pretende alcançar não só valores quantitativos, que permitem avaliações comparativas, como também considerar informações adicionais que levem a uma abordagem qualitativa por dentro dos processos operacionais.

Inicialmente, os sinalizadores serão alimentados e avaliados pela própria Área de Controles Internos, que disponibilizará a interpretação dos dados aos respectivos gestores. Posteriormente, a alimentação e a análise dos dados caberão ao próprio gestor, que ficará

responsável por enviar a respectiva interpretação para a Área de Controles Internos, consolidando-se, assim, a cultura de Controles Internos no âmbito da Instituição.

### **3 – Reuniões com Gestores**

Após elaborados os sinalizadores, a CROCI enviou solicitação aos gestores responsáveis pelas operações no sentido de que disponibilizassem as informações suficientes para alimentar os campos de parametrização.

Essas solicitações conduziram à realização de reuniões, tendo ocorrido encontros com a COJUR e GECRI isoladamente, e com SUCIM, GERAC e GECRI em conjunto, quando foram esclarecidos determinados aspectos pela CROCI e apresentadas considerações pelos gestores.

As considerações estiveram concentradas, principalmente, na dificuldade desses gestores em apresentarem os dados solicitados, em consequência da limitação de estrutura para coleccionar as informações.

O que se verifica é que a eventual dificuldade encontrada pelos gestores ressalta a necessidade de aprimorar o tratamento das informações sob o aspecto gerencial, de tal forma que possibilite alimentar os sinalizadores em observância a critérios estatísticos específicos.

### **4 – Desenvolvimento do Sistema**

A Área de Controles Internos elaborou o desenho de um sistema solicitado ao Centro de Informática – CINFO, em que estão inseridos os sinalizadores, o Índice de Qualidade da Carteira – IQC e o acompanhamento formal de correspondências que evidenciem o monitoramento de ações.

Esse sistema foi explanado e formalmente solicitado àquele Centro, que entendeu por bem subdividi-lo em três, tendo alertado que boa parte seria atendida pela aquisição da ferramenta denominada BI – “Business Intelligence”.

Nas reuniões preliminares para detalhamento do sistema, inclusive sinalizadores e IQC, identificou-se a dificuldade na captura de dados, uma vez que várias informações necessárias para os sinalizadores não estão disponíveis na base de dados da Instituição,

fazendo com que a obtenção das informações dependa de relatórios fornecidos pelos próprios gestores.

O pleno desenvolvimento do sistema foi adiado até que se defina como esses sinalizadores serão operacionalizados e se determine o grau de envolvimento dos gestores na disponibilização das informações.

A Área de Controles Internos enfatiza a necessidade de se desenvolver a ferramenta, pois entende que os resultados obtidos pelos sinalizadores são de interesse não só do corpo gerencial, como também da própria Diretoria, uma vez que se caracterizam como facilitadores para tomada de decisão.

### **III ÍNDICE DE QUALIDADE DA CARTEIRA**

Foi desenvolvida uma ferramenta para avaliação mensal da evolução da carteira imobiliária considerando a distribuição dos valores dessa carteira nos níveis previstos na Resolução 2.682/99 do Conselho Monetário Nacional.

Apesar da metodologia já estar definida, a utilização plena dessa ferramenta está suspensa até que os valores distribuídos nos vários níveis estejam claramente definidos considerando o resultado a ser apresentado pelo Grupo de Trabalho que está mapeando a resolução mencionada.

Como a ferramenta é alimentada com dados oriundos de cada um dos níveis da carteira, entendeu-se como prudente aguardar o desfecho dos trabalhos e, conseqüentemente, a realização dos eventuais ajustes, para que se considerem valores definitivos e atualizados, de maneira a bem refletir a realidade e o desempenho da carteira.

#### **IV MAPEAMENTO DE PROCESSOS OPERACIONAIS**

A Área de Controles Internos vem participando ativamente do mapeamento de processos operacionais, o que tem resultado na eliminação de pontos considerados como entraves ao pleno desempenho das operações.

Neste primeiro trimestre o processo em foco foi o Atendimento a Decisões Judiciais, cujas principais áreas envolvidas são a GERAC e a COJUR, havendo ainda causas eventuais envolvendo a GECAP.

Esse processo foi priorizado para mapeamento por terem sido identificadas perdas a ele relacionadas, ficando reconhecido como prudente o levantamento das causas e dos procedimentos que levaram à ocorrência desses fatos.

A intenção desse mapeamento é identificar, em conjunto com a COTEP/ASSOM, CINFO e gestores relacionados, pontos importantes de controle que não vêm sendo observados e que, portanto, merecem tratamento adequado para que se evitem casos futuros de mesma natureza.

O mapeamento que ora se realiza está em fase adiantada, tendo em vista que já foram levantadas as informações junto às UTA, identificadas as pendências e indicadas as indefinições. A etapa seguinte será a realização de reunião de intervenientes, em que a Comissão intermediará o debate e em que se buscarão alternativas e definições para que se dê o tratamento operacional adequado.

Adicionalmente, além dos trabalhos realizados nas áreas, a Comissão solicitou das UTA o preenchimento de uma Matriz de Risco previamente estabelecida, com critérios específicos, cujos resultados ajudarão na apuração dos motivos que possam, eventualmente, estar impedindo as áreas de bem executar suas atribuições.

#### **V ABORDAGEM DO RELATÓRIO DA AUDITORIA EXTERNA**

A Área de Controle Interno participou da conclusão dos trabalhos realizados pela firma de Auditoria Externa, no sentido de abordar junto às UTA responsáveis os aspectos e oportunidades que resultem na melhoria de processos operacionais.



Como extensão desse acompanhamento, foi constituído um grupo de trabalho, no qual a CROCI se faz representar, para discutir os reflexos operacionais relacionados à Resolução 2.682/99, objeto de apontamento pela Auditoria Externa.

Esse Grupo mapeou a própria Resolução traçando um paralelo com os procedimentos internos desenvolvidos pela POUPEX para atendimento do normativo.

A decisão da Diretoria da Empresa em restabelecer esse grupo de trabalho demonstra a preocupação em atender aos dispositivos emanados pelo órgão fiscalizador e, mais que isso, buscar o aprimoramento na gestão dos processos operacionais internos. Dessa forma, o resultado obtido será levado ao conhecimento da Diretoria Colegiada para apreciação.

## **VI ABORDAGEM DOS RELATÓRIOS DA AUDITORIA INTERNA**

Na construção do Sistema de Controles Internos da POUPEX foram considerados alguns procedimentos que evidenciam o importante e necessário relacionamento entre as áreas.

Especificamente na rotina de acompanhamento de fatos está convencionado que a CROCI realizará trabalho de extensão daquilo que foi apontado pela Auditoria Interna e que se encontra com o status de Encerrado no Âmbito da AUDIT e de Concluído no Âmbito da UTA. Esse procedimento é importante por dar tratamento ou por monitorar fatos que já não contam mais com o acompanhamento da AUDIT, seja por terem sido considerados como atendidos pelos gestores ou por já terem se esgotado os próprios procedimentos da Auditoria Interna quanto ao fato.

Apesar de previsto no desenho do Sistema, ainda não tem sido possível a realização dessas ações de acompanhamento extensivo pela área de Controles Internos.

## **VII ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIO, PALESTRAS E CARTILHA DO CONTROLE INTERNO**

Com o objetivo de disseminar e implementar a cultura de divulgação e manutenção de ambiente corporativo apropriado para garantir a qualidade dos procedimentos inseridos nos processos operacionais da Instituição, a Área de Controle Interno preparou cartilha específica no sentido de divulgar os preceitos relacionados ao que venha a ser a Gestão por Processos, além

de reforçar a necessidade de maior envolvimento dos gestores na condução dos negócios da POUPEX.

Essa cartilha está sendo formalmente tratada pela Área de Normas para que, na seqüência, seja submetida à apreciação da Diretoria Colegiada e posteriormente divulgada à toda a Instituição, formalizando a implementação do ambiente de controle.

Apesar de ainda não ter sido formalmente operacionalizado, a aplicação de questionário do Controle Interno está prevista logo que a cartilha seja disponibilizada aos gestores, evidenciando tratamento seqüencial e entrosado entre a divulgação dos conceitos básicos e a respectiva avaliação quanto ao entendimento.

Ressalta-se que a Área de Controles Internos tem participado de vários eventos internos para tratar de procedimentos operacionais e de atendimento às normas, podendo se destacar as reuniões realizadas com as Auditorias Interna e Externa quando da abordagem dos respectivos relatórios, o cadastramento dos Diretores da Instituição junto ao cadastro exigido pelo Banco Central, a definição dos procedimentos relacionados à provisão passiva exigida pelas normas do Instituto Brasileiro de Contabilidade – IBRACON – e NPC 22, entre outros.

Além disso, têm sido utilizadas algumas reuniões mensais com os gestores para divulgar os pontos que envolvem os controles internos, na premissa de que a exploração contínua desse assunto leva à reflexão e à busca pela melhoria dos métodos utilizados pelas áreas.

## **VIII ESTUDO RELACIONADO AO IMPACTO DOS CONTRATOS DESEQUILIBRADOS**

A Área de Controles Internos vem acompanhando a evolução dos contratos tidos como desequilibrados, principalmente quanto ao tratamento dado pela área operacional no momento do vencimento desses contratos por decurso de prazo.

O que se tem verificado é a ocorrência de resultados distintos quando do vencimento dos prazos, uma vez que alguns mutuários recorrem à justiça solicitando a quitação do financiamento, outros aceitam a prorrogação do prazo prevista contratualmente e alguns solicitam a revisão dos valores ou buscam realizar depósito judicial em substituição ao encargo.

Independentemente de qual seja o resultado, os controles internos têm proposto a realização de estudo direcionado eminentemente para avaliar o aspecto contábil dessas operações, com vistas a identificar o respectivo impacto nos resultados da POUPEX.

## **IX PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A Governança Corporativa tem sido reconhecida pela indústria bancária como importante aspecto de sustentação de uma instituição. Mais que isso, como procedimento que reflete a preocupação dos gestores com as melhores práticas de gestão, principalmente no tocante à necessidade de se manter atualizadas as operações e atividades da instituição para fazer frente à dinâmica do mercado.

O Banco Central, como órgão fiscalizador e regulamentador do Sistema Financeiro Nacional, tem avaliado como sendo muito positivo o aspecto relacionado à implantação, implementação e manutenção de um ambiente suportado pela Governança Corporativa.

Nessa linha, aquela Autarquia, em evento realizado em 27/06/2008, que contou com dois representantes da POUPEX, reforçou que a supervisão bancária atual busca confirmar as operações a partir dos registros e que considera como responsabilidade primária das instituições a observância aos seguintes critérios, entre outros:

- Governança Corporativa robusta
- Controle Interno robusto
- Cumprimento de Leis, Regulamentos e Normas (internos e externos).

A POUPEX tem cumprido e implantado o que prevêm os normativos do Conselho Monetário Nacional e Banco Central do Brasil, e os procedimentos relacionados à prática da Governança Corporativa vêm sendo desenvolvidos buscando atender as especificidades da Instituição.

A Governança Corporativa não consta como imposição normativa dos órgãos regulamentadores, mas é considerada como sendo importante aspecto em favor das instituições que a adotam, pois demonstra o interesse em buscar as melhores práticas de gestão verificadas no mercado.

## **X OBJETIVOS PREVISTOS PELOS CONTROLES INTERNOS**

A Área de Controles Internos da POUPEX tem fundamentalmente cinco objetivos básicos, previstos como o mínimo a ser alcançado:

## **1 – Levantamento das vulnerabilidades do ambiente**

Durante a fase de análise dos dados, que se dá pelo mapeamento dos processos operacionais, são levantadas as vulnerabilidades no ambiente, bem como das etapas de identificação dos processos mais críticos para o negócio.

Essas vulnerabilidades mais críticas, identificadas durante a análise, são corrigidas imediatamente pela equipe, dando início, simultaneamente, a um monitoramento do processo visando a identificar, de forma contínua, possíveis falhas que possam vir a expor o ambiente a situações ou elementos indesejados.

Ao final dessa fase de levantamento de vulnerabilidades e de dados, tem-se a correção das divergências mais representativas, além de uma ferramenta para detecção de procedimentos indevidos e de toda uma documentação-suporte relacionando esses procedimentos, o que serve de subsídio para um projeto de segurança.

## **2 – Projeção do nível de segurança adequado aos negócios**

Considerando as informações processadas na fase de análise, a Comissão de Gestão Integrada, responsável pelo mapeamento, apresenta à Diretoria as sugestões para que se obtenha um nível adequado de segurança.

Após a definição do ambiente ideal de segurança, é criado um plano de ação detalhando as atividades a serem implementadas e os responsáveis envolvidos, havendo a necessidade do pleno envolvimento da área de informática.

Ao final dessa fase de projeção, por intermédio de relatórios, busca-se evidenciar a plena implementação das sugestões e a total remoção das vulnerabilidades encontradas na fase de análise.

## **3 – Padronização e criação de ferramentas informatizadas**

Com as sugestões e necessidades aprovadas pela Diretoria, a Área de Informática desenvolve as ferramentas adequadas.

## **4 – Implementação de um nível mínimo desejado de ajuste às normas**

Fase mais crítica, em que realmente todas as mudanças necessárias para atingir o nível ideal de segurança são colocadas em prática, desde procedimentos próprios das áreas,

passando pelas configurações de regras de negócio informatizadas, até mudanças na arquitetura da rede e treinamentos.

### **5 – Treinamento e conscientização das pessoas envolvidas**

É prudente que sejam realizadas constantes revisões dos procedimentos relacionados à segurança. Na POUPEX, como em qualquer instituição, deve-se ampliar a divulgação da idéia de que a prática evidencia que muitos dos problemas ou vulnerabilidades são consequência direta de falhas na implementação de produtos ou, muitas vezes, na falta de processos coerentes de manutenção e de gerência.

Assim, o treinamento e a conscientização das pessoas são fundamentais e condicionantes para a implementação e, principalmente, a manutenção de uma política de controles internos, uma vez que os responsáveis pelos processos passam a reunir mais condições para identificar o surgimento de novas vulnerabilidades. Essas ocorrências podem, inclusive, atingir sistemas antigos e os novos sistemas que estejam sendo implantados.

## **XI CONCLUSÃO**

A situação pretendida em relação aos controles internos é de se alcançar e manter um ambiente amadurecido no tocante a procedimentos específicos inseridos nos processos operacionais.

Merecem atenção especial os pontos levantados pela Comissão de Gestão Integrada, responsável pelo mapeamento de processos, uma vez que fazem referência a detalhes inseridos nas atividades operacionais que, muitas vezes, mostram-se restritivos ao pleno desenvolvimento das operações. Além disso, o desenvolvimento e a atualização de ferramentas informatizadas merecem um ritmo mais acentuado, considerando as constantes necessidades apontadas pelas áreas operacionais.

Pretende-se que o atendimento às necessidades informatizadas seja ainda mais tempestivo, principalmente em função das mais recentes exigências emanadas pelos órgãos de fiscalização, que fazem referência à segurança da área de Tecnologia da Informação – TI, e que imputam total responsabilidade às instituições na busca do aperfeiçoamento e atualização de TI.

Cita-se, como exemplo, os preceitos da Resolução 3.380, que faz referência a Risco Operacional, além da Resolução 3.490, que indica uma relação de parcelas de riscos a ser

monitorada, exigindo, automaticamente, o desenvolvimento de ferramentas informatizadas que dêem sustentação suficiente para a obtenção dos dados exigidos.

Adicionalmente, há a necessidade de se concluir a padronização e a centralização da base de dados da Instituição, no sentido de permitir a obtenção de informações sempre atualizadas e que reflitam fielmente as operações realizadas pelas áreas operacionais. Essa necessidade torna-se ainda mais premente em função da ferramenta denominada "Business Intelligence" – BI - que depende fundamentalmente de dados atualizados, inseridos em uma base, para tratá-los de forma gerencial, transformando-os em instrumento de gestão.

A cultura voltada para o ambiente de controles internos é comprometida por vários fatores, entre os quais destacam-se: a resistência às mudanças, deficiências estruturais, entendendo-se como estrutura não apenas o pessoal, mas também, maior nível de treinamento e especialização do corpo funcional, e visão operacional quanto ao contexto em que determinada atividade está inserida.

Somada a todos esses fatores, há ainda a percepção dos gestores quanto à necessidade de se desenvolverem procedimentos de controle. As áreas não devem limitar-se à execução de atividades meramente operacionais, devem também buscar respaldo gerencial fundamentado por estudos comparativos específicos, calcados nas informações das operações pelas quais são responsáveis, que alimentam os sinalizadores que permitem as análises gerenciais.

As ações mais específicas voltadas para os controles internos, quando plenamente implementados, propiciarão os seguintes resultados:

- segurança;
- experiência comprovada e compartilhada;
- padronização de procedimentos;
- treinamento e conscientização das pessoas;
- ferramentas informatizadas para, proativamente, manter a segurança;
- monitoração do ambiente de controle em relação às vulnerabilidades; e
- maior interação entre o Conselho de Administração, a Diretoria Colegiada e os Gestores.

CLAUDIO DE FREITAS FLAESCHEN  
*Chefe da Coordenadoria de Risco Operacional e Controle Interno – CROCI*