

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

LEONARDO DA SILVA FERNANDES

**CONTROLADORIA NO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL:
Controles Internos sob a ótica do gestor bancário**

**São Leopoldo
2018**

LEONARDO DA SILVA FERNANDES

**CONTROLADORIA NO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL:
Controles Internos sob a ótica do gestor bancário**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo Curso de MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Jonas Ismael da Silva

São Leopoldo

2018

CONTROLADORIA NO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: Controles Internos sob a ótica do gestor bancário

Leonardo da Silva Fernandes*

Jonas Ismael da Silva**

Resumo: Este artigo tem por objetivo verificar como a controles internos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul é percebido sob a ótica dos gestores bancários, identificando se estes controles estão aderentes ao que determina a norma organizacional administrativa da função, verificando dentre eles, a *compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro, e demais assuntos de competência desses gestores. No referencial teórico foi abordado questões relacionadas a Controladoria, controles internos, *compliance* e prevenção à lavagem de dinheiro. Na metodologia classificou-se a pesquisa como aplicada e quanto à abordagem, quantitativa. Quanto ao objetivo a mesma é exploratória. Na coleta de dados foi utilizado um questionário, e análise multivariada dos dados, utilizando distribuição de frequência e correlação de *Pearson*. Nos resultados, foi possível verificar que os gestores veem os controles internos sob sua responsabilidade e em geral, estão aderentes ao que determina a norma organizacional da função. Também se apurou que toda a equipe é responsável pelos controles internos e que a ausência dos controles internos gera perdas financeiras as agências e ao banco. Como resultado da pesquisa, conclui-se então que as responsabilidades básicas normatizadas pelo banco, no que concernem as atividades de Controladoria, estão aderentes ao entendimento e percepção dos gestores pesquisados, uma vez que reconhecem sua importância no processo, sua responsabilidade nas atividades de controles e o impacto que a ausência destes tem no resultado financeiro da agência e do banco.

Palavras-chave: Controladoria. Controles internos. Controladoria em Instituições Financeiras.

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico e político atual nos permite analisar diversos movimentos dos agentes econômicos frente às necessidades para se manter competitivos, dentre ele, a busca de maior fatia de mercado, posicionamento e a vantagem estratégica para seu negócio. Nesse sentido, os processos de gestão

* Graduado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (2013). Supervisor do Banco do Estado do Rio grande do Sul – BANRISUL. E-mail: leonardosfernandes@hotmail.com.

** Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (2010), graduado em Ciências Contábeis pela Universidade FEEVALE (2006). Professor de contabilidade da Universidade do Rio dos Sinos – UNISINOS. E-mail: jonasi@unisinobr.

empresarial precisam estar adequados às tendências conjunturais para se destacar frente aos demais concorrentes.

Da mesma forma que as empresas em geral necessitam de constante atualização e busca contínua por uma melhor *performance* em seus resultados, as instituições financeiras, e de modo especial o setor bancário, devido a sua complexidade inerente da atividade econômica, demandam um cuidado intenso nos controles internos e dos processos que envolvem a atividade fim, haja visto atender a demanda de *stakeholders* cada vez mais exigentes e globalizados.

A gestão dos negócios, de um modo geral, tem sido colocado à prova, uma vez que, o mundo está digital, a inovação não pára e a conexão entre as pessoas está em um toque. Neste cenário, aliado a crescente *comoditização*¹ dos produtos e serviços bancários, o desafio da gestão cresce na mesma proporção da exigência dos clientes.

Neste contexto, a Controladoria desempenha um papel fundamental na gestão bancária, disponibilizando ferramentas e meios pelos quais é possível manter controles e métricas de desempenho de modo a dar suporte na tomada de decisão e maior confiabilidade nas transações.

Para Lima et al. (2011), a Controladoria contribui para o planejamento estratégico da empresa na disponibilização de informações que auxiliem o processo de gestão da organização, como também controlar, acompanhar, e avaliar o desempenho da instituição.

As funções pertinentes a área de Controladoria tem sofrido profundas mudanças nas últimas décadas, motivadas pelo distanciamento de cada segmento e suas peculiaridades. E se tratando de instituições financeiras, a Controladoria se reveste de características especiais face à alta complexidade deste mercado e de suas operações visto a permanente exposição aos diversos riscos e a contínua exigência de decisões envolvendo grande soma de ativos financeiros. (WILLSON, et al., apud SANTOS 2005).

Uma vez reconhecida a importância dessa ciência no contexto bancário e voltado ao ambiente de agência bancária, foco deste estudo, é possível encontrar proposições do papel do gestor bancário dentro do contexto da Controladoria, de

¹ *Comoditização*: Comoditizar mais ação: passagem de um bem ou serviço à *comodity*. A palavra no contexto, quer dizer que os produtos e serviços bancários apresentam muita similaridade, podendo ser comparado a uma *comodity*.

maneira a verificar a visão da Controladoria neste ambiente de agência bancária sob a ótica do gestor bancário.

Desta maneira, configura-se como objeto principal de pesquisa a seguinte questão: Como a controladoria é vista no ambiente de agência bancária, sob a ótica do gestor bancário do Banco do Estado do Rio Grande do Sul?

Neste contexto, este artigo tem o objetivo geral de verificar como os controles internos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul são percebidos sob a ótica dos gestores bancários, identificando se estes controles estão aderentes ao que determina a norma organizacional administrativa da função.

Como objetivos específicos deste artigo estão: analisar como se dá a gestão dos controles internos dentro das agências sob a ótica do gestor responsável por essa área; verificar a implicação da ausência dos controles internos no resultado da agência e analisar como o gestor enxerga os controles internos e se está aderente a que determina a norma organizacional administrativa da função.

Este artigo se justifica visto que o setor financeiro da economia, representado na sua maioria, pelos bancos tem evoluído muito nos últimos anos, principalmente no que tange o seu papel no desenvolvimento econômico. As principais premissas são o avanço tecnológico e dos meios de comunicação, o crescimento das classes sociais, aliados ao acesso facilitado ao crédito e a uma estrutura eficiente do sistema financeiro nacional.

Diante do exposto, verifica-se a necessidade contínua de se adequar a uma realidade que exija decisões rápidas e assertivas, dentro de um cenário competitivo e globalizado.

Uma mão-de-obra qualificada pode ser fator decisivo e representar vantagem estratégica frente à demanda de mercado na era do conhecimento.

É relevante o papel deste gestor para as funções de Controladoria, pois conforme Giongo e Bianchi (apud LIMA et al., 2011), entendem que a Controladoria atua na gestão das organizações com a finalidade de proporcionar aos gestores meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, visando os objetivos globais da organização, atuando de maneira sincronizada com o intuito de gerar melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos.

Corroborando com isso, é latente a necessidade das organizações financeiras implementarem mecanismos de planejamento orçamentário, avaliação

de desempenho, controle e mensuração de riscos e gestão das informações de maneira a atender as diversas etapas do processo gerencial e decisório. (SANTOS, 2005).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo se destina a apresentar embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa. Serão abordados aspectos gerais sobre Controladoria, controles internos, Controladoria em instituições financeiras, *compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro e função normatizada dos gestores bancários de acordo com a norma organizacional do banco.

2.1 Controladoria: características e definições

São muitos os autores que mencionam que o sucesso e perenidade das empresas estão ligados a administração do seu negócio. Os princípios básicos da administração, planejamento, organização, execução e controle fazem parte desse pressuposto de continuidade.

Sabe-se, porém, que toda e qualquer empresa com fins lucrativos, utiliza esses princípios com intuito de melhor administrar seu negócio, objetivando maior lucro, continuidade e sustentabilidade das atividades, onde se faz necessário aplicar métodos eficientes, buscando um método próprio de trabalho com princípios flexíveis de aplicação que atendam aos princípios da administração de modo a satisfazer adequadamente aos interesses da empresa. Para isso, a administração financeira recorre à uma técnica, denominada Controladoria. (TUNG, 1973).

A essa técnica defendida por Tung, no tocante sustentabilidade das organizações, Frezatti et al (2009) vai dizer que: “A sustentabilidade das organizações pode ser alcançada através da gestão de suas atividades [...], tanto no horizonte temporal como nos ambientes interno e externo”. (FREZATTI et al., 2009, p. 4).

Essa continuidade está relacionada a adoção de algumas práticas dentro do ambiente da administração do negócio, que dizem respeito ao processo decisório, que por sua vez está intimamente ligado ao processo de controle exercido.

Os controles de uma organização estão presentes em todos os setores, mas tem um destaque especial pela área de Controladoria que é a grande responsável em normatizar, orientar, colaborar e dar suporte as demais áreas da organização de modo a disseminar a cultura do controle e manter a sintonia entre os demais setores.

De acordo com Mosimann et al., (1993, p. 85) “Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com gestores [...], e assegurar a eficácia empresarial”.

Ainda segundo Mosimann et al.,

Ela consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica e podem ser visualizada sobre dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa e;
- b) Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências. (MOSIMANN et al., 1993, p. 85).

E continua dizendo que:

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia. (MOSIMANN et al., 1993, p. 96).

Mosimann prefere um conceito mais abrangente e amplo. Mais simplificado, Frezatti et al., (2009, p. 13) conceitua, “a Controladoria é o órgão da empresa cuja missão consiste em zelar pela eficácia do processo de gestão, tanto para finalidades internas quanto externas”.

Para Frezatti et al., (2009), no que envolve a estrutura organizacional, menciona que além de zelar pela eficácia do processo de gestão e prover informações de natureza econômica e financeira, deve promover o equilíbrio entre todos os *stakeholders* envolvidos. Enfatiza ainda que a “Controladoria é área da empresa que deve coordenar o processo de controle gerencial, desde o planejamento estratégico e operacional até o controle orçamentário”. (FREZATTI et al., 2009, p. 27).

Nessa mesma dimensão, Borinelli (apud LIMA et al., 2011, p. 47), define a Controladoria em: “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases

teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Sob os aspectos de eficácia no processo de gestão, processo decisório e controles internos no âmbito econômico e financeiro de uma empresa, se repetem na maioria dos autores, alguns enfatizando sobre controle contábil e de apoio à gestão e ao processo decisório.

Mosimann; Fisch; (apud LIMA et al., 2011, p. 47) declaram que a Controladoria possui alguns objetivos como:

Garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação de esforços dos gestores das áreas.

Mossimann e Fisch, discorrem sob o aspecto contábil e sua proximidade com a Controladoria. A contabilidade tem relação direta com esses temas, uma vez que ela se responsabiliza pela contabilização financeira e econômica da empresa.

Num contraponto, Padoveze e Bertolucci (2013, p. 33), falam que a “Controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com a Contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumento contábil”. Segundo os autores, a Controladoria pode ser entendida como uma ciência contábil evoluída e como uma expansão do campo de atuação, pois entendem que a Controladoria é um alargamento do campo de abrangência da Contabilidade.

Nessa mesma linha de entendimento, Noble (2013) fala que a estruturação da Controladoria nas empresas varia em função do porte da organização, podendo atuar nas áreas contábil e fiscal, controle dos ativos, planejamento e controle, projeções e simulações, custos e contabilidade.

Padoveze e Bertolucci (2013, p. 34) vão dizer que “A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda sua plenitude”. E segue definindo-a como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil.

Além dos conceitos acerca da Controladoria, cabe ressaltar que dado a sua abrangência, há muitas possibilidades a destacar, sobretudo as constantes mudanças nos aspectos de gestão.

2.1.1 Função, missão e responsabilidades da Controladoria

Considerando que a maioria dos teóricos que discorrem sobre Controladoria incluem as principais funções, atribuições, responsabilidades e outros, sobre o assunto, acredita-se que seja necessário a abordagem de alguns itens.

Para Frezatti et. al. (2009, p. 31), “as funções e as características da área de Controladoria variam muito de empresa para empresa”. Frezatti et. al. (2009), cita ainda que não há uma única definição de Controladoria, pois menciona que para alguns autores, a Controladoria é sinônimo de Contabilidade Gerencial, enquanto para outros, está mais próxima da Contabilidade Societária.

O que definirá a melhor posição para a Controladoria dentro de uma organização, é o modelo de gestão que está sendo aplicado nesta, considerando as definições da própria empresa de como esta lida com as informações e o controle. A função, portanto, da Controladoria também é gerar informações de modo a evitar conflitos de interesses e garantir ética nos processos da empresa. (NOBLE et. al., 2013).

Com relação as atribuições e responsabilidades da Controladoria, Frezatti et. al., (2009) contribui dizendo:

As atribuições e responsabilidades da Controladoria podem ser resumidas no binômio mensurar e informar, sendo: Mensurar, no sentido de que cabe a ela identificar, interpretar e calcular, monetariamente, os eventos econômicos [...]. Essa é face mais técnica da Controladoria. Informar, no sentido de proporcionar um fluxo de informações que permita preparar os relatórios e divulga-los para os grupos de usuários internos e externos das informações. (FREZATTI et. al., 2009, p. 31).

Sob o ponto de vista dos aspectos de gestão, de acordo com Padoveze e Bertolucci (2013) a Controladoria pode ser entendida como uma célula administrativa dentro da empresa, usando por meio da contabilidade e de um sistema de informação de Controladoria, se torna responsável pela coordenação da gestão econômica empresarial.

Conforme Catelli, (apud PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2013), a missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa através da otimização de seus resultados.

De acordo com Mosimann et al. (1993), no que tange a missão da Controladoria, afirma que ela deve se esforçar para garantir o cumprimento da

missão e continuidade da organização, onde seu papel está relacionado na coordenação dos esforços para atingir um resultado equilibrado.

Nesta mesma linha de pensamento, Figueiredo (apud SCHMIDT, 2002, p. 22), “a missão da Controladoria consiste em zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Schmidt (2002, p.22) enfatiza sob a função da Controladoria e de uma maneira mais ampla descreve que:

A Controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores, ou seja, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico na busca da eficácia empresarial e garantir sua sobrevivência.

O Quadro 1 mostra as principais funções da Controladoria de acordo com alguns autores que discorrem sobre o assunto.

Quadro 1 - Relação entre funções clássicas da Controladoria e a abordagem dos principais autores.

Funções da Controladoria	Funções abordadas pelos autores
Informação	Disponibilização de informações de diversos sistemas interligados, como por exemplo, sistema contábil, folha de pagamento, faturamento, contas a receber, contas a pagar, previsão de vendas, análises financeiras, orçamentos, etc. (SCHMIDT, 2002).
	Assessoria e consultoria às outras áreas, em assuntos econômico-financeiros. (FREZATTI et al., 2009).
	Sistemas contábeis e financeiros. (MOSIMANN et al., 1993).
	Gerir os sistemas de informação. (CATELLI, 2010).
	Atender aos agentes de mercado. (CATELLI, 2010).
	Fornecer aos gestores das empresas as informações de que estes necessitam para atingir os objetivos empresariais. (NOBLE et al., 2013)
Motivação	Motivar o uso dos sistemas, influenciando positivamente ou negativamente. (SCHMIDT, 2002).
	Efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas. (MOSIMANN et al., 1993).
	Disseminar a cultura organizacional e trabalhar para buscar o alinhamento de pensamento e ações em todas as áreas da empresa. (NOBLE et al., 2013).
Coordenação / Acompanhamento	Acompanhamento desde o planejamento até a execução/programado. (SCHMIDT, 2002).
	Coordenação do processo de controle gerencial. (FREZATTI et al., 2009).

	Assessoria à direção da empresa referente aos planos, indicando melhores soluções. (MOSIMANN et al., 1993).
Avaliação	Avaliação constante dos resultados, identificando possíveis correções e readequações. (SCHMIDT, 2002).
	Avaliação econômica periódica da empresa. (FREZATTI et al., 2009).
	Avaliação de resultados. (CATELLI, 2010).
	Interpretar fatos e avaliar resultados. (MOSIMANN et al., 1993).
Planejamento	Analisar a viabilidade, criar, examinar e comparar cenários. (SCHMIDT, 2002).
	Análise da viabilidade econômica de projetos de investimento. (FREZATTI et al., 2009).
	Determinação dos planos e sua viabilidade econômica. (MOSIMANN et al., 1993).
Organização	Assegurar recursos físicos e humanos para a execução. (SCHMIDT, 2002).
	Padronização e harmonização de relatórios. Estabelecimento de normas e procedimentos para as várias áreas da entidade. (FREZATTI et al., 2009).
	Padronização e harmonização do conjunto de informações econômicas (CATELLI, 2010).
Direcionamento	Sincronização de recursos físicos e humanos para o cumprimento dos planos. (SCHMIDT, 2002).
Mensuração	Estabelecer sistemas de mensuração e estabelecer padrões. (SCHMIDT, 2002).
	Suporte ao processo de mensuração e gestão de riscos. (FREZATTI et al., 2009).
	Apoio na avaliação de desempenho. (CATELLI, 2010).

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.2 Controles Internos

As mudanças conjunturais onde uma organização está inserida são constantes, frequentes e profundas, o que expõe os gestores para a permanente necessidade de tomar decisões imediatas e acertadas. (PADOVEZE e BERTOLUCCI, 2013).

Frente a isso, visto o risco inerente à atividade empresarial, como também, a volatilidade econômica na atual conjuntura, a administração se torna vital para esse gerenciamento de risco, alcançada em praticamente sua totalidade exercendo com o controle.

As funções da administração, planejamento, organização, direção, execução e controle, são as primeiras coisas que se aprende em uma faculdade de Administração visto que a função controle, especialmente, é destinada para medir o

desempenho com o intuito de garantir os objetivos da organização e o assegurar que o planejamento seja executado da melhor forma. (CHIAVENATO, 2006).

O controle interno surgiu em 17 de março de 1964, pela criação da Lei Federal 4.320, em nível nacional, estadual e municipal de intervenção no sistema orçamentário e financeiro das contas.

A lei menciona que o Poder Executivo exercerá três tipos de controles, sendo: legalidade dos atos, fidelidade funcional dos agentes de administração e a fiscalização do trabalho na realização de obras e prestação de serviços.

No que envolve controles internos sob a ótica da gestão financeira, orçamentária e contábil, e principalmente ligados à área bancária, as práticas de controles internos surgiram com o Acordo de Basiléia em 1988 na Suíça, que ao decorrer do tempo, foram aperfeiçoando e atualmente ele é um dos 25 princípios fundamentais. (BACEN, 2006).

Para Attie (1998), o controle tem significado e relevância somente quando é percebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido.

Conforme Attie (1998), para se definir adequadamente o conceito de controle interno, visto sua amplitude, se faz necessário analisar alguns fatores como:

- Necessidade de uma estrutura organizacional adequada, balanceada e segregada;
- Métodos e medidas comparativas entre todas as áreas da empresa;
- A correta formalização dos bens e direitos e o patrimônio da empresa; exatidão, correto registro e fidedignidade dos dados contábeis;
- Qualificação de pessoal, e por fim;
- Políticas administrativas que normatizam as práticas que envolvem desde o planejamento estratégico até o planejamento operacional.

“O controle é uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial de cada área [...], resultando daí ações que se destinam a corrigir eventuais distorções”. (MOSIMANN et al., 1993, p. 67).

Mosimann resume em poucas palavras o que o controle representa dentro do ambiente organizacional, haja visto que as atuações dos controles internos

podem corrigir eventuais distorções no decorrer da execução do plano, ou para a tomada de decisão.

Os controles internos atuam também na integridade de dados, na segurança operacional, na continuidade dos negócios, na minimização de perdas e exposição a litígios, por exemplo, e principalmente perdas financeiras. (JORION, 2003).

Além do âmbito de mercado financeiro, o controle interno age como fiscalizador e orientador para todas as áreas de uma empresa uma vez que auxilia na execução dos planos com o propósito de serem executados com mais fidedignidade e responsabilidade, correndo riscos mais calculados e assertivos. (SCHMIDT, 2002).

Na prática, várias áreas da empresa são responsáveis pelos controles internos e muitas vezes são relacionados com as áreas de contabilidade, auditoria, Controladoria, supervisão, qualidade, etc. (MOSIMANN et al., 1993).

Habitualmente, os controles internos têm uma maior visibilidade e possivelmente aplicabilidade nessas áreas levantadas acima, mas não se restringem somente a elas, pois eles podem contemplar desde o planejamento estratégico até o planejamento operacional. (FREZATTI et al., 2009).

Seguindo a mesma temática, Crepaldi (2012, p.414) descreve:

Os problemas de controles internos encontram-se em todas as áreas das empresas modernas, desde compras, fabricação, vendas, tesouraria, etc. Quando exercido adequadamente, o controle assume fundamental importância, objetivando atingir os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

Há, porém, forte relação do papel dos controles internos com o papel da auditoria interna, pois alguns autores mencionam essa ligação, considerando o objetivo comum das áreas.

A nossa percepção é que o papel da auditoria interna nas empresas está ligado essencialmente ao controle interno - ou seja, cabe ao setor administrativo de auditoria interna, através de seus conceitos, sistemas e procedimentos, avaliar permanentemente a aderência das pessoas, setores, departamentos e atividades - e ao perfeito cumprimento das normas, instruções e procedimentos constantes do sistema de controle interno da companhia. (PADOVEZE, 2011, p. 38).

Crepaldi (2012), alerta que é necessário a distinção entre controles internos e auditoria interna, pois não possuem o mesmo significado. Para ele, a auditoria interna é um trabalho organizado de revisão e apreciação de trabalho. E o controle

interno, refere-se aos procedimentos e à organização adotados como planos permanentes da empresa.

É interessante essas colocações, pois permitem refletir sobre esses conceitos de modo a melhor entender as semelhanças e diferenças entre as citações dos autores. Padoveze diz que há ligação de controle interno com auditoria interna, quando fala das funções dos controles internos. Crepaldi afasta um pouco essa relação.

Embora haja diferenças, é visível a consonância entre os dois autores quanto ao objetivo principal, tanto dos controles internos, quanto da auditoria interna, quando se fala em padronização (normatização), fiscalização e organização constante.

De acordo com o Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados, lido em Crepaldi (2012, p. 415):

O Controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o surgimento das políticas administrativas prescritas.

Complementa que, quando se examina os controles internos de uma empresa, está-se analisando a “organização dos controles” e também a “execução” deles.

A similaridade na definição dos conceitos de controles internos é algo muito relevante, pois demonstra o consenso e concordância entre os conceitos, conforme verifica-se pela citação de Crepaldi (2012, p. 415), quando o *Institut Français des Experts Comptables* define:

Controle Interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela Contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções de direção.

Para Peleias (apud PADOVEZE, 2011 p. 38), “o controle interno é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotadas de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o objetivo dos resultados.

Diante disso, no que envolve os controles internos e a Controladoria, há de se perceber que ela tem papel notável quando se fala em instituições financeiras, considerando toda a característica da atividade bancária.

2.2 A Controladoria em Instituições Financeiras

Se fosse possível, a área de Controladoria poderia ser definida com a palavra “controle”. O que é impossível, considerando sua amplitude, magnitude e abrangência, tendo em vista a sua atuação no mundo das organizações.

Ainda que a palavra controle predomine, há outras definições acerca da sua existência e dependendo o tipo de organização, pode sofrer pequenas alterações. Noble (2013), fala que a estruturação da Controladoria nas empresas vai variar em função do porte da organização [...], podendo atuar nas áreas contábil e fiscal, controle dos ativos, planejamento e controle, projeções e simulações, custos e contabilidade.

Neste sentido, e considerando as particularidades da atividade bancária, se busca definir a Controladoria em Instituições Financeiras, dado o risco inerente da atividade, o público, os produtos e serviços comercializados e o mercado inserido.

As instituições financeiras são responsáveis pela intermediação financeira – poupadores e tomadores – que dá sustentabilidade para a economia. (LIMA et.al., 2011).

A intermediação financeira ocorre na relação entre os agentes econômicos superavitários para os deficitários. Essa intermediação produz um maior dinamismo à economia, elevando a produção e oferecendo maior capacidade de consumo. (NETO, 2012).

As instituições financeiras bancárias são aquelas que podem captar depósitos à vista e logo criar moeda escritural. As instituições financeiras não bancárias, não recebem depósitos a vista, logo não criam moeda escritural. (NETO, 2012).

Lima et. al., (2011), analisa se as funções da Controladoria demandam alguma característica específica ou diferenciada para essas instituições, sendo que os autores não fazem restrições ou direcionamento a nenhum tipo específico de instituição.

O Quadro 2 elaborado por Lima et. al., (2011), relaciona as funções da Controladoria nas instituições financeiras, citados pelos autores que Carvalho (1995), Brito (2003) e Pimentel (2006).

Quadro 2 – Relações entre as funções clássicas da Controladoria e as da Controladoria nas instituições financeiras

Funções clássicas da Controladoria	Controladoria em instituições financeiras
Planejamento	Estabelecer e manter um projeto integrado de operações de curto e longo prazos, de acordo com as metas e objetivos da empresa, que possa ser revisado e analisando sempre que necessário, divulgando junto a todos da gerência, utilizando sistemas e processos adequadamente instalados. (BRITO, 2003).
	Orçamento físico-financeiro. (PIMENTEL, 2006).
Avaliação e controle	Analisar os regulamentos expedidos pelos órgãos reguladores do mercado que possam alterar a correlação dos fatores que interagem na otimização do resultado da instituição, em articulação com as demais áreas no exame das alterações de curso que se fizerem necessárias. (CARVALHO, 1995).
	Colaborar com os demais gestores nos esforços de obtenção de ganhos de eficácia em suas áreas, objetivando auxiliá-los na análise dos aspectos relacionados à geração dos resultados. (CARVALHO, 1995).
	Produzir e revisar modelos de apreciação do desempenho e fornecer linhas gerais e base à gerência, de modo a assegurar a comparação dos resultados alcançados com esses padrões, valendo-se de informações financeiras e não-financeiras. (BRITO, 2003).
	Avaliação de desempenho. (PIMENTEL, 2006).
	Precificação de produtos e serviços. (PIMENTEL, 2006).
Gestão contábil	Organizar todas as transações financeiras nos livros comerciais, escriturando as contas de toda a empresa, de modo a fornecer informações essenciais para que a gerência passe a planejar e controlar adequadamente os negócios da empresa. (BRITO, 2003).
	Contabilidade societária, gerencial e tributária. (PIMENTEL, 2006).
	Promover relacionamentos com investidores, órgãos reguladores e auditores externos responsáveis pela área tributária e programas de segurança, entre outros. (BRITO, 2003).
Gestão da informação	Conceber e gerir um sistema de informações de gestão econômica, que possibilite avaliar se os fatores determinantes do resultado alcançados comportaram-se como planejado ou que eventuais efeitos poderão provocar no resultado esperado se sofrerem alteração de curso. (CARVALHO, 1995).

	Garantir que as informações que reflitam o desempenho econômico da instituição sejam adequadas ao processo decisório de cada área, estando disponíveis no momento oportuno e na quantidade e na qualidade necessárias, para que a dimensão econômica das decisões possam ser visualizada por todos os gestores. (CARVALHO, 1995).
	Planejar, examinar e interpretar os resultados financeiros, para utilização pela gerência no processo decisório, a fim de que, após analisadas, as informações sirvam de referência para o alcance dos objetivos da empresa. São preparadas para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e público em geral. (BRITO, 2003).
	Informações gerenciais. (PIMENTEL, 2006).
	Coordenar os esforços dos gestores das diversas áreas, objetivando assegurar, no tocante aos aspectos econômicos, a eficácia empresarial. (CARVALHO, 1995).
Gestão de riscos	Análise do retorno em condições de risco e alocação de capital. (BRITO, 2003).
	Acompanhamento de riscos. (PIMENTEL, 2006).

Fonte: Lima et. al., 2011.

2.2.1 *Compliance* e Prevenção à Lavagem de Dinheiro

Até o momento, já foram abordados conceitos, definições e teorias acerca do tema Controladoria e controles internos, como a missão, os objetivos e a aplicabilidade destes no dia-a-dia das organizações. Há, porém, dois assuntos de grande relevância dentro do contexto bancário e que ainda não foram mencionados mais especificamente, e tem papel essencial na atividade bancária.

Uma delas é o termo *Compliance*, que está mais presente em empresas que tem governança corporativa. Mas afinal, o que é *Compliance*?

De acordo com a maior autoridade no assunto no Brasil:

“Vem do verbo em inglês “To Comply”, que significa “Cumprir”, “Executar”, “Satisfazer”, “Realizar o que lhe foi imposto” ou seja, **Compliance** é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição”. (FEBRABAN, 2004 p.8).

É possível dizer então que o *compliance* faz parte dos controles internos, quando se sabe que uma das funções clássicas deles são atender os requisitos de conformidade, legalidade e legitimidade dos processos. Conforme Cruz (2009), o *compliance* é uma função da Controladoria que se dedica a verificação de conformidade.

Para a Febraban (2004), estar em *compliance* é estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos. Quando não está em *compliance*, existe o risco de *compliance*.

É notório o assunto sobre os controles internos e sobre sua importância dentro das empresas, sobretudo na atividade bancária. Nessa perspectiva, o *compliance* vem trazer uma colaboração fundamental para os controles internos.

Corroborando com isso, duas grandes entidades do meio bancário, discorrem sobre a missão do *compliance*,

“Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição”. (ABBI e FEBRABAN, 2009 p. 10).

Além disso, outro assunto de grande relevância dentro do cenário bancário e que pertence à área de controles, é a Prevenção à Lavagem de Dinheiro, comumente denominada PLD.

O *compliance* também é responsável pelo controle PLD, segundo o sétimo princípio elaborado pelo Comitê de Basileia. (ABBI e FEBRABAN, 2009).

A PLD tem crescido muito nos últimos anos, especificamente no acordo de Basileia II, ocorrido na Suíça em junho de 2004, onde acordam algumas diretrizes referentes aos riscos diversos, especialmente aqueles ligados a crimes financeiros como lavagem de dinheiro. (ABBI e FEBRABAN, 2009).

A prevenção à lavagem de dinheiro é o meio destinado a combater o crime de lavagem de dinheiro, que é a transformação do dinheiro sujo (origem ilícita) em dinheiro limpo (origem lícita). Além disso, a PLD busca trabalhar na intenção de evitar fraudes. (ABBI e FEBRABAN, 2009).

Ainda segundo a ABBI e FEBRABAN (2009), as instituições financeiras, aderentes aos acordos de Basileia, tem dado cada vez mais importância para o tema, tendo em vista que esses crimes passam pelo sistema financeiro nacional e portanto, fazem necessários um rigoroso acompanhamento das movimentações financeiras.

Conforme a ABBI e FEBRABAN (2009) um dos acompanhamentos está baseado no conceito “Conheça seu cliente”, elaborado pelos acordos de Basileia,

onde mencionam sobre a conformidade com as leis e as boas práticas de mercado e ainda o estabelecimento de políticas e procedimentos internos nas instituições financeiras bem como o treinamento para seus funcionários.

Esse e outros acompanhamentos só são possíveis porque estão aderentes aos controles internos de cada instituição e apegados aos princípios de *compliance*, engajados em dar maior confiabilidade nos processos da atividade bancária.

2.2.2 Controladoria no Banrisul

O setor de Controladoria do Banrisul existe desde sua constituição, dada em 1928. Na época, a sua demanda era limitada a pequenos controles internos, como conferências em documentos, assinaturas, carimbos, e legislação em geral.

Diferentemente do que se apresentava, hoje a complexidade da atividade exige uma atenção técnica muito pertinente à regulação bancária e a sustentabilidade e continuidade dos negócios, regulados inclusive pelos órgãos de fiscalização e controle, como Banco Central, Conselho Monetário Nacional, o Coaf (conselho de controle de atividades financeiras), entre outros.

Dada sua importância, a norma organizacional administrativa vai definir a Controladoria assim:

Controladoria é o órgão encarregado pela coordenação e [...] que respeita aos controles internos com o objetivo de assegurar [...] à legislação externa e aos normativos internos; pela fixação de políticas e procedimentos de prevenção e combate à lavagem de dinheiro [...]. (BANRISUL, 2015).

Disposto atender a isso, em 30 de julho de 2015, com a resolução interna 4861, a diretoria do banco redefine a estrutura organizacional e administrativa da Controladoria aderente às novas diretrizes do modelo de gestão, como também, revisa as atribuições e responsabilidades da área.

Dentre as responsabilidades básicas, de acordo com a resolução interna 4861, sinteticamente², ficou assim:

a) controlar os processos de negócios, [...] do Banco Central do Brasil – Bacen e com a Política de Controles Internos da Instituição;

² Alguns itens foram suprimidos e usados sinônimos a fim de atender ao regramento do Banco que não permite transcrição literal do conteúdo interno da instituição.

b) certificar-se de que as linhas de negócios mantenham seus produtos e serviços, em conformidade com as regulamentações emitidas pelos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional;

c) supervisionar a atualização dos normativos internos, [...];

d) assegurar que sejam atendidas pelas diversas áreas do Banco as requisições e os apontamentos demandados pelos órgãos fiscalizadores do Sistema Financeiro Nacional;

e) aplicar a metodologia de avaliação dos controles internos nos processos de negócios do Banrisul [...];

f) monitorar as movimentações financeiras com o objetivo de detectar operações e situações que possam configurar indícios de ocorrências dos crimes [...], estabelecendo procedimentos para comunicação ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF;

g) gerir o processo de apuração de resultados de agências;

h) conduzir o processo de custos de pessoas, produtos e serviços e rentabilidade de clientes, entre outros. (BANRISUL, 2015).

Resumidamente essas são as principais atribuições da área de Controladoria do banco e está subdividida em três gerencias, a saber: gerencia de controles internos e *compliance*, gerencia de custos e rentabilidade e gerencia de prevenção à lavagem de dinheiro.

2.2.3 Norma organizacional administrativa das funções dos gestores bancários

A organização de uma empresa passa pela definição das funções, segregação e distribuição de tarefas, sejam elas interessadas em direcionar as pessoas ou exercer controle sob o ponto de vista da gestão de negócios.

Dentro do Banco do Estado do Rio Grande do Sul, não é diferente. Todas as funções estão normatizadas em documento interno e dão suporte para o melhor entendimento e cumprimento das responsabilidades de cada função.

As funções³ do Gerente Adjunto são: coordenar a gestão de pessoas, sobretudo os supervisores, gestão financeira da agência, conferência de tesouraria, gestão de serviços terceirizados, disseminar informativos e comunicados, gerenciar o atendimento ao público, analisar concessão de crédito, coordenar orientações da auditoria e controladoria, avaliação de desempenho de pessoal, fazer gestão do conhecimento, controlar gestão de passivos financeiros, fazer cumprir políticas de crédito e conformidade dos processos (*compliance* e prevenção à lavagem de dinheiro), estimular a cultura de controle no intuito de fazer cumprir os normativos de Controles Internos, e representar o banco sempre que necessário. (BANRISUL, 2015).

As funções do Supervisor de agência são: dar suporte administrativo e operacional aos subordinados, conferência de documentos, fazer cumprir as orientações de *compliance*, supervisionar a tesouraria, cumprir as exigências e normativos ligados aos órgãos reguladores de agência bancária, gestão dos créditos de provisão duvidosa, controlar a formalização de contratos e documentos, instituir a cultura de controle, supervisionar o cumprimento das políticas de crédito, fazer gestão de pessoas e representar o banco sempre que necessário. (BANRISUL, 2015).

As informações levantadas são fundamentais para este estudo, considerando que são relevantes para o melhor entendimento e resolução do problema de pesquisa.

3 METODOLOGIA

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. (GIL, 2011).

No que tange a natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada e com abordagem quantitativa.

Quanto ao objetivo, será exploratória, pois este tipo de pesquisa ajuda a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador. (MALHOTRA, 2011).

³ Alguns itens foram suprimidos e usados sinônimos a fim de atender ao regimento do Banco que não permite transcrição literal do conteúdo interno da instituição.

Entende-se que o estudo de caso é o mais adequado para esta pesquisa, uma vez que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (YIN, 2007).

No que concerne os procedimentos, a pesquisa será documental, pois utilizará documentos, normativos e demais publicações internas da instituição a ser pesquisada a fim de auxiliar o autor na resolução da questão problema da pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida na empresa Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Bannrisul, um banco múltiplo, regional, com forte proximidade e foco na região Sul do país, fundado em 1928 e com maior atuação no Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente conta com mais de 10 mil colaboradores, selecionados através de concurso público e distribuídos em mais de 475 agências, abrangendo 98% do território gaúcho.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário contendo 24 questões, conforme o ANEXO 1 deste artigo, com uma amostra de 175 colaboradores pertencentes à área de gerencia e supervisão de agência bancária, principais responsáveis pelos controles internos e assuntos pertinentes à Controladoria dentro do ambiente de agências de acordo com o norma organizacional administrativa, dentro de uma população de 630 colaboradores distribuídos nas 475 agências do Banco, onde foi enviado um link do questionário, convidando-os a responderem voluntariamente.

Para essa etapa quantitativa, a metodologia utilizada foi a análise de frequência e escala *Likert*, pois se entende mais apropriada para o universo pesquisado.

Para a análise dos dados coletados, foi usada a análise multivariada. Além dos recursos estatísticos de análise de frequência, nas questões que envolvem escala de *Likert* o pesquisador preferiu utilizar o método correlação de *Pearson* que mede a associação linear entre duas variáveis métricas, onde o número que representa a correlação é chamado de coeficiente de correlação. Ele pode variar de -1,00 a + 1,00, onde zero não representa nenhuma associação perfeita. Já quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação de uma variável com outra.

Os resultados foram apurados, tabulados e apresentados em forma de gráficos e tabelas.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados objetivando transformar esses dados em informações que atendam ao propósito da pesquisa, bem como sincronizar com os conteúdos da bibliografia.

4.1 Análise da responsabilidade dos controles internos, prevenção à Lavagem de Dinheiro, *compliance* e a da ausência dos controles internos

A primeira pergunta tinha o intuito de conhecer qual a função dos entrevistados. O recurso utilizado foi uma tabela de frequência, obtido por meio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). “A distribuição de frequência, examina os dados de uma variável por vez e oferecem contagens de diferentes respostas para os diversos valores da variável”. (HAIR et al., 2005).

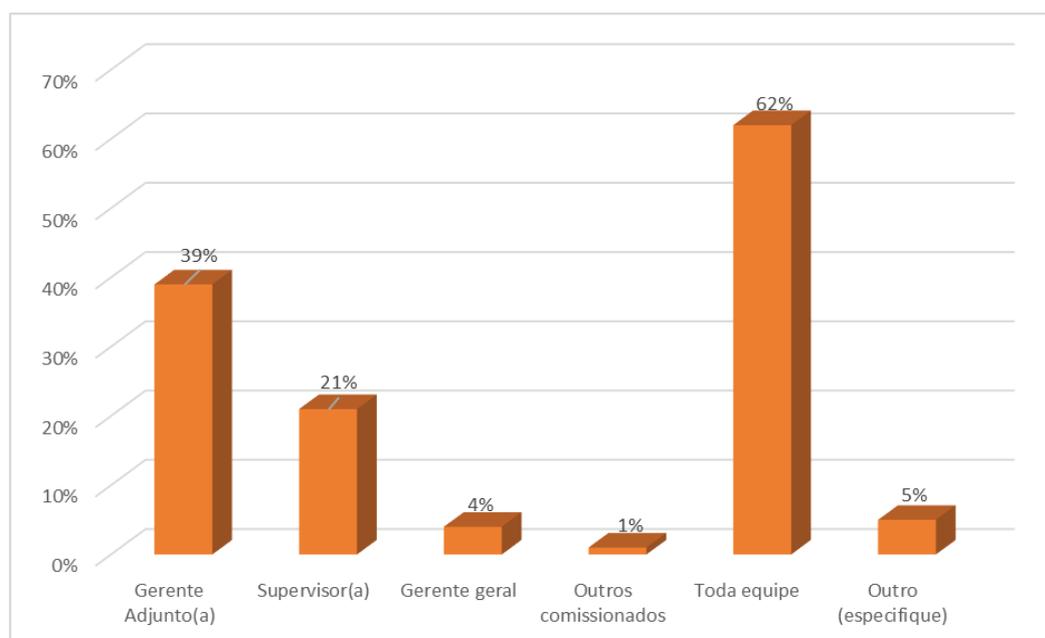
Dos entrevistados, 72% dos respondentes são Gerentes Adjuntos e 28% Supervisores. Esta questão tem caráter apenas informativo, pois não apresenta relevância, uma vez que as duas funções são reconhecidas como “gestores” dos processos abordados neste trabalho.

A segunda pergunta tinha o propósito de conhecer o tempo na função, deste modo, foram dispostos 4 intervalos de tempo, a saber: 0-3 anos, 3-6 anos, 6-10 anos e mais que 10 anos. Essa questão possibilitou dividir em 2 grandes grupos. Jovens gestores, com 53% da amostra integrante na função até 6 anos, o que demonstra um perfil jovem de gestores. E com 47% com gestores com mais de 6 anos, destes, apenas 21% com mais de 10 anos de função. Isso pode demonstrar que há um “equilíbrio” entre as gerações de gestores, contemplando gestores de mais de 3 gerações.

A pergunta 3 se destinava a saber de quem é a responsabilidade dos controles internos da agência sob a ótica do gestor bancário. A pergunta permitia responder mais que 1 responsável, tendo como opções: Gerente Adjunto(a), Supervisor(a), Gerente Geral, Outros comissionados, Toda equipe e Outro (especifique).

Ainda que o público-alvo fosse os Gerentes Adjuntos(as) e Supervisores(as), pretendeu verificar como estes profissionais veem quem são os responsáveis pelos controles internos. Conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Análise de Frequência – Responsabilidade controles internos

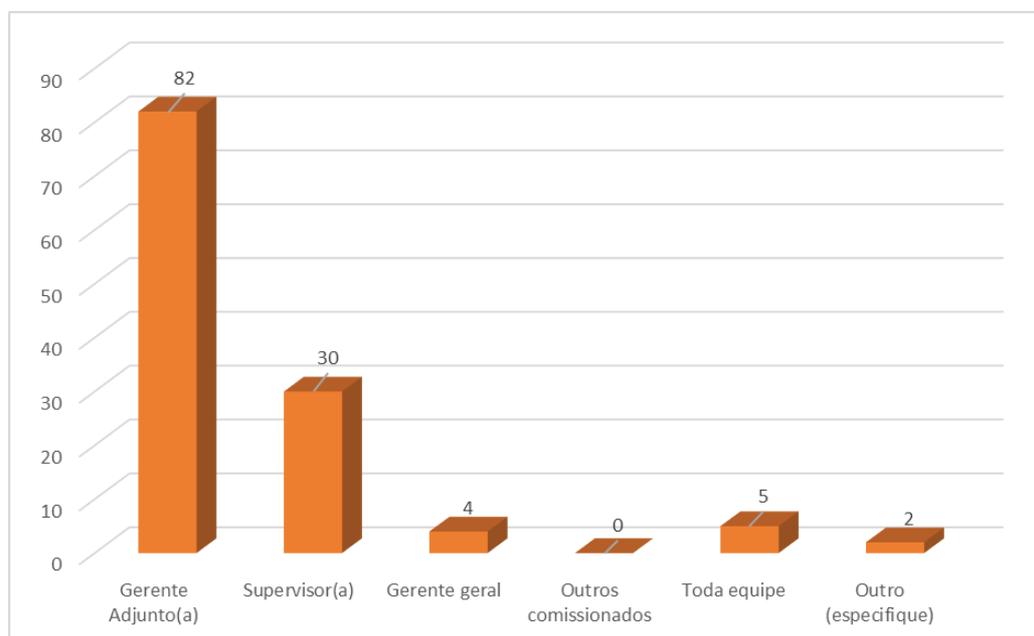


Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 3 nos traz na visão dos respondentes, que “toda a equipe” é responsável pelos controles internos, pois foi marcada em 62% dos questionários, representando 110 pessoas que acreditam que a responsabilidade dos controles internos pertence a toda equipe. Seguido deste, a função de Gerente Adjunto(a), apareceu em 39%, seguida dos Supervisores(as) com 21%, o que em números representa 69 e 38 respectivamente.

Estes números demonstram de fato que a responsabilidade dos controles internos é de toda a equipe, ainda que os gestores representam o segundo e terceiro maior “responsável”, o que pode sugerir que eles são os coordenadores e gestores dos controles internos, embora acreditem que todos devem ser envolvidos nos processos de controles internos.

A pergunta 4 se propõe a responder quem é o gestor das demandas de *compliance*. No mesmo modelo de pergunta da pergunta 3, com múltiplas escolhas e as mesmas opções de marcar. O Gráfico 2 mostra os resultados.

Gráfico 2 – Análise de Frequência – Gestores do *Compliance*

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 2 traz informações relevantes acerca dos dados que envolvem as demandas de *compliance* dentro da agência. A figura do Gerente Adjunto(a), foi respondido em 82% das vezes, contabilizando 145 respondentes. Este número expressivo, demonstra notoriamente qual é a função responsável pela gestão deste processo dentro da agência.

Em segundo lugar está os Supervisores que foi respondido 54 vezes. Este gráfico portanto, permite indiscutivelmente dizer que os gestores do processo de *compliance* no ambiente de agência pertence em maior grau aos gerentes adjuntos e logo pelos supervisores, uma vez que as outras opções não apresentam uma representatividade nas respostas.

A Tabela 1 mostra as questões que envolvem escala de *Likert*, onde era possível responder apenas 1 opção, que variavam de “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “nem concordo e discordo”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”. Foram analisadas e para facilitar a leitura, foram chamadas apenas pelo número que indica cada questão⁴.

⁴ Exemplo: Q5.1 (Os controles internos são de responsabilidade de toda equipe?).

Tabela 1 – Controles internos e *compliance*

(continua)

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem concordo e discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
5.1 Os controles internos são de responsabilidade de toda equipe?	75,71% 134	22,60% 40	0,00% 0	1,13% 2	0,56% 1
5.2 Os controles internos, em geral, são de maior responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	54,80% 97	36,16% 64	2,26% 4	4,52% 8	2,26% 4
5.3 O controle da contabilidade da agência é responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	61,02% 108	33,33% 59	2,26% 4	2,26% 4	1,13% 2
5.4 O controle de atendimento aos clientes é responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	23,16% 41	55,37% 98	6,78% 12	12,43% 22	2,26% 4
5.5 As demandas de verificação física do <i>Compliance</i> são de controle do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	65,54% 116	28,25% 50	1,13% 2	2,26% 4	2,82% 5
5.6 Os processos internos praticados pelos funcionários, no que tange as políticas de crédito dos produtos e serviços do banco são de competência do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	18,08% 32	54,24% 96	9,04% 16	13,56% 24	5,08% 9
5.7 Controlar o atendimento das demandas de solicitação de órgãos fiscalizadores (Bacen, órgãos estaduais e municipais, entre outros), são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	54,80% 97	36,16% 64	3,39% 6	3,39% 6	2,26% 4
5.8 As demandas judiciais, prepostos, etc., são de responsabilidades do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	54,80% 97	31,64% 56	3,95% 7	5,08% 9	4,52% 8
5.9 O modelo de Certificação de Agências (verificação física e sistêmica) são de competência do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	46,89% 83	33,33% 59	7,34% 13	7,91% 14	4,52% 8
5.10 Avaliar as denúncias e reclamações registradas nos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional (SAC, Ouvidoria, etc.), são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	43,75% 77	43,75% 77	2,84% 5	7,95% 14	1,70% 3
5.11 A correta formalização e	46,02%	37,50%	5,11%	7,39%	3,98%

registro das operações de créditos e o adequado arquivamento dos contratos são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	81	66	9	13	7
5.12 O controle da rentabilidade da agência, gestão de despesas e riscos operacionais são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	32,57%	49,71%	8,00%	7,43%	2,29%
	57	87	14	13	4

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 1 a questão Q5.1 demonstra grande proximidade e conformidade com o que foi respondido na questão 3, quando 110 pessoas marcaram “toda a equipe” como responsável pelos controles internos, pois mais de 97% das pessoas concordam totalmente ou parcialmente que a equipe é responsável pelos controles internos.

A questão Q5.2 vem de encontro a teoria do pesquisador abordada acima onde menciona que mesmo que a toda a equipe seja responsável, conforme já apresentado, os gestores (Gerentes Adjuntos(as) e Supervisores(as)) são os grandes responsáveis por gerir esse processo. Evidenciado isso, quando mais de 87% concordam que a maior responsabilidade é destes gestores.

As questões Q5.3 e Q5.4 que tratam aspectos internos de controles da agência, demonstram que há concordância que os gestores (Gerentes Adjuntos(as) e Supervisores(as)) são os grandes encarregados.

A questão Q5.5 e Q5.9 relacionam com a questão 4 sobre demandas de *Compliance* – verificação física, definido pela Controladoria, onde novamente apresentam-se afins, pois 94% concordam que as demandas de *Compliance* são de responsabilidade dos gestores (Gerentes Adjuntos(as) e Supervisores(as)).

As questões Q5.6 a Q5.8 e Q.10 a Q12 abordam questões administrativas e de controles internos, demonstram na sua maioria que há uma tendência de concordância para os responsáveis pela gestão destes processos.

A pergunta 6, também na escala de *Likert*, procurou saber informações a respeito do tema Prevenção à Lavagem de Dinheiro - PLD. Conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Prevenção à Lavagem de Dinheiro

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem concordo e discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
6.1 O controle de Prevenção à Lavagem de Dinheiro é de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	28,98%	52,84%	3,98%	9,66%	4,55%
	51	93	7	17	8
6.2 O controle da correta alimentação ao Siscoaf é de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	46,02%	38,64%	3,98%	7,95%	3,41%
	81	68	7	14	6
6.3 O controle de fraudes e atos ilícitos são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	30,68%	47,73%	7,95%	9,09%	4,55%
	54	84	14	16	8
6.4 O treinamento dado pela área de Controladoria é suficiente para responder as suas demandas (assuntos em geral pertinentes à área)?	11,36%	42,61%	13,07%	22,16%	10,80%
	20	75	23	39	19

Fonte: Elaborado pelo autor

As perguntas abordadas na Tabela 2, procurou identificar se a responsabilidade dos controles internos nesta perspectiva, continuam a responsabilidade com os (Gerentes Adjuntos(as) e Supervisores(as)).

De uma forma geral, nas questões Q6.1, Q6.2 e Q6.3 indicam que mais de 70% concordam, sejam em parte ou totalmente que a responsabilidade dos procesos é destes gestores.

Um ponto interessante, foi a Q6.4, pois 45% não concordam ou nem concordam e discordam sobre se é suficiente o treinamento que a área de Controladoria dá aos gestores. Quase 50% dos respondentes não concordam que seja suficiente. Neste âmbito, aqui talvez caberia um maior aprofundamento neste tema e ao mesmo tempo, um possível indício de ineficiência por parte da área de Controladoria do banco no que tange suporte aos gestores, ao ponto que uma das funções de Controladoria é fornecer aos gestores das empresas as informações de que estes necessitam para atingir os objetivos empresariais. (NOBLE et al., 2013)

Outro assunto relevante da pesquisa foram as questões sobre os efeitos da ausência dos controles internos no ambiente de agência sob a ótica do gestor bancário na Tabela 3.

Tabela 3 – Efeitos ausência dos controles internos

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem concordo e discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
7.1 A ausência de controles internos pode prejudicar o resultado financeiro do Banco?	88,64%	9,66%	0,57%	0,57%	0,57%
	156	17	1	1	1
7.2 A ausência de controles internos pode prejudicar o resultado financeiro do agência?	87,01%	10,73%	0,56%	1,69%	0,00%
	154	19	1	3	0
7.3 A ausência de controles internos é de responsabilidade do Gerentes Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?	27,12%	51,41%	6,21%	7,34%	7,91%
	48	91	11	13	14
7.4 Os controles internos que o banco normatiza são suficientes para a segurança operacional e financeira do resultado da agência?	23,16%	53,11%	10,73%	11,30%	1,69%
	41	94	19	20	3

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 3 nas questões Q7.1 e Q7.2, ficou provado que há uma enorme importância nesses aspectos, haja visto que mais 95% concordam que a ausência dos controles estão diretamente ligados ao resultado financeiro, haja vista sua aderência a outra função clássica da Controladoria que traz a avaliação econômica periódica da empresa. (FREZATTI et al., 2009)

As questões Q7.3 e Q7.4 com cerca de 50% que concordam parcialmente, manifestam que a ausência dos controles internos é de responsabilidade dos gestores, como também, que os controles internos normatizados pelo banco, de responsabilidade da área de Controladoria, são suficientes para a segurança operacional e financeira da agência.

Aqui vale ressaltar que a concordância com maior frequência é a parcial, ou seja, não há total convicção que a ausência dos controles internos são de responsabilidade dos gestores, ao tempo que também os controles internos normatizados pelo banco são suficientes para a segurança operacional e financeira da agência e do banco.

Tendo em vista a fragilidade financeira e operacional característica da atividade bancária, neste ponto, poderia inserir um rol de proposições na tentativa de

melhor destacar qual ou quais são os *gaps* que não dão concordância plena para as questões propostas.

4.2 Correlação de Pearson

A Tabela 4 atende ao teste *t* de *Student* onde serão dado enfoque as respostas com 1% e 5% de significância. As correlações são significativas a 0,05 quanto tem o símbolo (*) e quando aparece (**) significativa a 0,01.

Tabela 4 – Correlação de Pearson

		Q 5.1	Q 5.2	Q 5.3	Q 5.4	Q 5.5	Q 5.6	Q 5.7	Q 5.8	Q 5.9	Q 5.10	Q 5.11	Q 5.12	Q 6.1	Q 6.2	Q 6.3	Q 6.4	Q 7.1	Q 7.2	Q 7.3	Q 7.4	
Q 5.1	Correlação de Pearson	1																				
Q 5.2	Correlação de Pearson	-.169*	1																			
Q 5.3	Correlação de Pearson	,036	,463**	1																		
Q 5.4	Correlação de Pearson	,038	,314**	,403**	1																	
Q 5.5	Correlação de Pearson	-.061	,393**	,524**	,523**	1																
Q 5.6	Correlação de Pearson	-.066	,250**	,294**	,523**	,390**	1															
Q 5.7	Correlação de Pearson	-.017	,358**	,452**	,427**	,601**	,442**	1														
Q 5.8	Correlação de Pearson	-.030	,292**	,411**	,408**	,488**	,397**	,599**	1													
Q 5.9	Correlação de Pearson	-.062	,317**	,437**	,482**	,436**	,508**	,510**	,512**	1												
Q 5.10	Correlação de Pearson	-.021	,193*	,282**	,458**	,445**	,489**	,583**	,685**	,543**	1											
Q 5.11	Correlação de Pearson	-.069	,397**	,462**	,547**	,556**	,499**	,552**	,476**	,487**	,438**	1										
Q 5.12	Correlação de Pearson	-.083	,270**	,312**	,457**	,465**	,555**	,478**	,519**	,488**	,599**	,551**	1									
Q 6.1	Correlação de Pearson	-.047	,312**	,306**	,384**	,350**	,365**	,469**	,412**	,502**	,404**	,468**	,381**	1								
Q 6.2	Correlação de Pearson	,010	,384**	,462**	,369**	,465**	,380**	,387**	,329**	,384**	,312**	,472**	,333**	,709**	1							
Q 6.3	Correlação de Pearson	-.022	,230**	,257**	,379**	,349**	,534**	,424**	,433**	,441**	,511**	,434**	,483**	,591**	,542**	1						
Q 6.4	Correlação de Pearson	,042	,071	,221**	,208**	,246**	,236**	,211**	,223**	,258**	,175**	,251**	,141**	,210**	,228**	,221**	1					
Q 7.1	Correlação de Pearson	,043	,128	,336**	,160*	,084	,038	,108	,218**	,131	,006	,261**	,198**	,131	,190*	,088	,124	1				
Q 7.2	Correlação de Pearson	,070	,053	,231**	,116	,038	,014	,064	,157*	,040	,005	,105	,067	,037	,114	,046	,188*	,714**	1			
Q 7.3	Correlação de Pearson	-.133	,339**	,196**	,246**	,338**	,399**	,371**	,412**	,292**	,424**	,309**	,414**	,285**	,251**	,377**	,134	,079	,069	1		
Q 7.4	Correlação de Pearson	,135	,169*	,150*	,284**	,211**	,227**	,165**	,191**	,161**	,121	,244**	,253**	,100	,208**	,255**	,301**	,189**	,243**	,260**	1	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 4 foi elaborada com o intuito de verificar possíveis relações de uma variável com a outra, de modo a encontrar subsídios para responder a questão problema, ilustrada com cores diferentes, de maneira a facilitar a localização dos coeficientes e verificar visualmente a relação ou não de uma variável com outra.

Os quadros pintados em vermelho, apresentam correlação negativa, mas tendo em vista sua proximidade com 0, não é relevante para este estudo, rejeitada estatisticamente. Aqui vale destacar que a maior correlação negativa está na Q 5.1 (Os controles internos são de responsabilidade de toda equipe?) com a questão Q 7.3 (A ausência de controles internos é de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?), pois uma vez assumida que a responsabilidade dos controles internos é de toda equipe, ela é inversamente relacionada com a responsabilidade somente do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a), o que faz muito sentido e comprova congruência nas respostas.

Os pintados em azul claro e verde, variam de 0,00 a 0,299, apresentando fraca correlação. Aqueles na cor rosa, de 0,300 a 0,399 e os azuis mais escuros, de 0,400 a 0,499 são de correlação moderada, mas também sem enfoque para este trabalho.

Já as correlações mais relevantes, na visão do pesquisador, estão pintadas em laranja e estão mais próximas de 1.

A interseção da questão Q7.1 “A ausência de controles internos pode prejudicar o resultado financeiro do Banco?” com a Q7.2 “A ausência de controles internos pode prejudicar o resultado financeiro do agência?” estão bem relacionadas, com 0,714, considerando que envolvem o mesmo objetivo. Há o entendimento que elas estão relacionadas uma vez que ambas preconizam resultado financeiro seja do banco e da agência.

Neste ponto, é possível verificar a harmonia entre a teoria, quando Schmidt (2002) escreve que a avaliação constante dos resultados, identificando possíveis correções e readequações é função inerente à Controladoria, com o resultado da interseção acima.

Outro quadro com 0,709 é questão Q6.1 “O controle de Prevenção à Lavagem de Dinheiro é de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?” com a questão Q6.2 “O controle da correta alimentação ao Siscoaf é de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?”, uma vez que o siscoaf é um sistema do Coaf (Conselho de Controle de Atividades Financeiras) do Banco

Central e se dedica para controle de movimentação financeira em espécie, o que vem de encontro com o assunto prevenção à lavagem de dinheiro e justifica que é de responsabilidade dos gestores mencionados. (ABBI e FEBRABAN, 2009).

A questão Q5.8 “O controle da correta alimentação ao Siscoaf é de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?” e Q5.10 “Avaliar as denúncias e reclamações registradas nos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional (SAC, Ouvidoria, etc.), são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?”, tem 0,658 de correlação, o que pode trazer a informação que realmente as funções administrativas de controles internos, concernentes às funções da Controladoria, estão relacionadas e são entendidas como pertencentes aos Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a).

A questão Q5.9 “O modelo de Certificação de Agências (verificação física e sistêmica) são de competência do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?” com a questão Q5.10 “Avaliar as denúncias e reclamações registradas nos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional (SAC, Ouvidoria, etc.), são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?”, com 0,543, apresentado novamente a responsabilidade dos gestores (Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor) nestes processos envolvidos. (MOSIMANN et al., 1993).

Com 0,599, a Q.5.10 “Avaliar as denúncias e reclamações registradas nos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional (SAC, Ouvidoria, etc.), são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?” com a questão Q5.12 “O controle da rentabilidade da agência, gestão de despesas e riscos operacionais são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?”, pode trazer uma reflexão, quando percebida que o atendimento as demandas externas estão ligadas com o controle da rentabilidade da agência, fato esse levantado por Jorion (2003) quando menciona que os controles internos atuam na integridade de dados, na segurança operacional, na continuidade dos negócios, na minimização de perdas e exposição a litígios.

As questões Q5.3 “O controle da contabilidade da agência é responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?” e Q5.4 “O controle de atendimento aos clientes é responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?” estão relacionadas com a questão Q5.5 “As demandas de verificação física do *Compliance* são de controle do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?”, o que

demonstra como se dá a gestão dos controles internos e sua aderência ao que informa a norma organizacional administrativa da função.

A questão Q5.7 “Controlar o atendimento das demandas de solicitação de órgãos fiscalizadores (Bacen, órgãos estaduais e municipais, entre outros), são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?” com a Q5.8 “As demandas judiciais, prepostos, etc., são de responsabilidades do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor?”, com 0,599 demonstram que estão em parte relacionadas e podem representar novamente que a gestão dos controles internos se dá com esses profissionais.

Dessa forma, finalizam-se as apresentações e as análises dos resultados obtidos por meio da aplicação da pesquisa quantitativa. A seguir, para fazer o fechamento deste projeto, será apresentada a conclusão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as peculiaridades da atividade bancária, a busca constante pela melhoria contínua de processos e pessoas, com o objetivo de melhorar a *performance* em seus resultados, os bancos têm dado uma atenção especial quando o assunto são controles internos e de processos, visto sua relevância no resultado financeiro da instituição e logo, na continuidade dos negócios.

Stakeholders mais globalizados, modernos e inseridos na era digital, exigem uma gestão dos negócios eficaz, consoantes com inovação constante, sejam de processos e de pessoas. Neste cenário, aderente a *comoditização* dos produtos e serviços bancários, o desafio da gestão cresce na mesma proporção da exigência dos clientes.

A área de Controladoria dos bancos, desempenha um papel fundamental dentro desse contexto, sobretudo com a aplicação dos controles internos ligados aos riscos inerentes à atividade bancária. Neste sentido, entender como é percebida a Controladoria bancária sob a ótica do gestor bancário é importantíssimo para verificar se há consonância entre a função clássica dos controles internos e a da Controladoria à luz dos gestores no ambiente de agência.

A gestão dos controles internos se dá principalmente no controle das demandas internas, no que envolvem processos de atendimento ao público, atendimento de *compliance*, aderência das políticas de crédito, como também de

assuntos pertinentes a contabilidade, segurança documental e gestão da rentabilidade da agência além do atendimento das demandas externas de órgãos públicos e reguladores.

Além disso, o gestor bancário vê que a responsabilidade pelos assuntos pertinentes à controles internos pertencem a toda a equipe da agência, mas vê de maneira especial e portanto, reconhece que a responsabilidade em responder a essas demandas é deles, sobretudo no item *compliance*, que evidencia a figura do Gerente Adjunto(a) como grande gestor da área.

Sob o aspecto da prevenção à lavagem de dinheiro, verificou-se que esse processo tem forte responsabilidade os gestores envolvidos, reconhecendo seu papel, dado a característica da função e a ligação que a função tem com o normativo do banco.

Verificou-se que a ausência dos controles internos geram perdas financeiras as agências e ao banco, e mais uma vez confirmou que a grande responsabilidade destes processos estão sob o olhar dos gestores envolvidos.

Em suma, constatou-se que as responsabilidades básicas normatizadas pelo banco, no que concernem as atividades de Controladoria, estão aderentes ao entendimento e percepção dos gestores pesquisados (Gerentes adjuntos(as) e Supervisores(as)), uma vez que reconhecem sua importância no processo, sua responsabilidade nas atividades de controles e o impacto que a ausência destes tem no resultado financeiro da agência e do banco.

Sob o aspecto de sinergia entre as atribuições destes gestores, conforme a norma organizacional administrativa – que cita as atribuições de cada função dentro do banco – e como ela é entendida e aplicada, pode-se dizer que há grande aderência ao que está normatizado e ao efetivamente posto em prática.

A Controladoria bancária do Banco do Estado do Rio Grande do Sul é percebida pelos gestores como um elenco de procedimentos de caráter administrativo e operacional, concentrados em controles internos inerentes à atividade burocrática e sigilosa, pertinentes aos assuntos de contabilidade, *compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro e aos riscos da ausência dos controles frente aos resultados financeiros da agência.

A importância dos controles internos e demais assuntos pertinentes à Controladoria bancária não se limitam ao ambiente de agência sob a ótica do gestor bancário. Corroborando com isso, percebe-se que todos esses assuntos estão muito

ligados e compõem um rol de atividades cruciais para a boa gestão administrativa de uma agência bancária, somando a isso, resultados financeiros, haja visto a relevância da ausência dos controles no resultado final.

Sendo assim, constatou-se que os objetivos específicos foram atendidos satisfatoriamente.

Logo, o assunto está longe de ser esgotado, mas abre possibilidades de estudos futuros, sob outras perspectivas a serem abordados no contexto bancário, com a finalidade de colaborar com o conhecimento científico.

REFERÊNCIAS

ABBI – Associação Brasileira dos Bancos Internacionais; FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos Cartilha **Função de Compliance**, ago. 2003 e atualização jul.2009. Disponível em: <www.febraban.com.br>. Acesso em: 22 jun. 2018.

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

BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006. **Princípios fundamentais para uma Supervisão Bancária Efetiva**. Disponível em: <[file:///C:/Users/leona/OneDrive/Área%20de%20Trabalho/MBA/TCC/artigos/core_principles_traducao2006%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/leona/OneDrive/Área%20de%20Trabalho/MBA/TCC/artigos/core_principles_traducao2006%20(1).pdf)>. Acesso em 22 jun. 2018.

CATELLI, Armando. **Controladoria uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: O essencial em Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CREPALDI, Silvio A. **Auditoria contábil teoria e prática**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZ, Bleise R. **A Prática de Controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de controladoria**. 2009. 155 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2009.

DOCUMENTO CONSULTIVO FEBRABAN. **Função de Compliance**. Grupo de trabalho ABBI – Febraban. Nov. 2004. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>>. Acesso em 22 jun. 2018.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur R. do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INFANTE, Carlos E. E de C. et al. A inovação da sustentabilidade nos bancos brasileiros e internacionais. **Revista da Unifebe**, n. 8, p. 1-12, 2010.

JORION, Philippe. **Valeu at Risk: A nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro**. 2 ed. São Paulo: BMF Brasil, 2004.

LIMA, Fernando B. et al. A controladoria em instituições financeiras: estudo de caso do banco do Nordeste S.A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 43-72, jan./mar., 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MENDONÇA, Ana R. R. O acordo de Basileia de 2004. Uma revisão em direção as práticas de mercado. **Revista Economia Política Internacional Análise Estratégica**, n. 2, jul./set. 2004.

MOSIMANN, Clara P.; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Sílvio. **Controladoria seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Sílvio. **Controladoria seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NETO, Alexandre A. **Mercado financeiro**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NOBLE, Rafael G (Org.); LUZ, Maurício S. da; BASSANI, Fernanda M. **Introdução à Controladoria**. São Leopoldo: Unisinos, 2013.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria estratégica e operacional**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADOVEZE, Clóvis L.; BERTOLUCCI, Ricardo G. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Antônio C. S. **Controladoria no Banco do Brasil S.A.** Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras. 2005. 135 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2005.

SCHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

SILVA, Jorge L. da R. et al. Prevenção à Lavagem de Dinheiro em Instituições Financeiras: avaliação do grau de aderência aos controles internos. **Revisa BASE**, out./dez.2011.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 3 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1973.

YIN. Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Título do questionário: **Controladoria sob a ótica do gerente adjunto(a)/supervisor(a) do Banrisul**

P1: Qual sua função?

Gerente Adjunto(a) OU Supervisor(a)

P2: Quantos anos na função?

0-3 anos, 3-6 anos, 6-10 anos, Mais de 10 anos

P3: Na sua opinião, os controles internos da agência são de responsabilidade de quem?

Gerente Adjunto(a), Supervisor (a), Gerente geral, Outros comissionados, Toda equipe, Outro (especifique).

P4: As demandas de *Compliance*, quando sorteados para verificação, são geridas por quem dentro da agência?

Gerente Adjunto(a), Supervisor (a), Gerente geral, Outros comissionados, Toda equipe, Outro (especifique).

QUESTÕES DE ESCALA DE LIKERT (Concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo e discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente).

P5: Sobre os controles internos e *Compliance*:

P5.1: Os controles internos são de responsabilidade de toda equipe?

P5.2: Os controles internos, em geral, são de maior responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.3: O controle da contabilidade da agência é responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.4: O controle de atendimento aos clientes é responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.5: As demandas de verificação física do *Compliance* são de controle do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.6: Os processos internos praticados pelos funcionários, no que tange as políticas de crédito dos produtos e serviços do banco são de competência do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.7: Controlar o atendimento das demandas de solicitação de órgãos fiscalizadores (Bacen, órgãos estaduais e municipais, entre outros), são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.8: As demandas judiciais, prepostos, etc., são de responsabilidades do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.9: O modelo de Certificação de Agências (verificação física e sistêmica) são de competência do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.10: Avaliar as denúncias e reclamações registradas nos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional (SAC, Ouvidoria, etc.), são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.11: A correta formalização e registro das operações de créditos e o adequado arquivamento dos contratos são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P5.12: O controle da rentabilidade da agência, gestão de despesas e riscos operacionais são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P6: Sobre Prevenção à Lavagem de Dinheiro:

P6.1: O controle de Prevenção à Lavagem de Dinheiro é de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P6.2: O controle da correta alimentação ao Siscoaf é de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P6.3: O controle de fraudes e atos ilícitos são de responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P6.4: O treinamento dado pela área de Controladoria é suficiente para responder as suas demandas (assuntos em geral pertinentes a área)?

P7: Sobre efeitos da ausência dos controles internos da agência:

P7.1: A ausência de controles internos pode prejudicar o resultado financeiro do Banco?

P7.2: A ausência de controles internos pode prejudicar o resultado financeiro do agência?

P7.3: A ausência de controles internos é de responsabilidade do Gerentes Adjunto(a) e ou Supervisor(a)?

P7.4: Os controles internos que o banco normatiza são suficientes para a segurança operacional e financeira do resultado da agência?