

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A RECENTE VALORIZAÇÃO DOS RISCOS
OPERACIONAIS: UM ESTUDO DOS CONTROLES EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Paulo Cezar Bevilacqua

**Santa Maria, RS, Brasil,
2010**

**A RECENTE VALORIZAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS:
UM ESTUDO DOS CONTROLES EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

Paulo Cezar Bevilacqua

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

Orientadora: Prof^a. Tania Moura da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Trabalho de Conclusão de Curso

**A RECENTE VALORIZAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS:
UM ESTUDO DOS CONTROLES EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

elaborado por
Paulo Cezar Bevilacqua

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Profª. Tania Moura da Silva
(Orientadora)

Prof. Wanderlei José Ghilardi

Prof. Sidenei Caldeira

Santa Maria, 06 de dezembro de 2010.

RESUMO

Trabalho de Conclusão
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

A RECENTE VALORIZAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS: UM ESTUDO DOS CONTROLES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

AUTOR: Paulo Cezar Bevilacqua
ORIENTADORA: Tania Moura da Silva
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 06 de dezembro de 2010

Este trabalho aborda a necessidade crescente de dimensionar os riscos operacionais na gestão dos controles internos, efetuando uma análise do comportamento dos controles internos de uma agência do Banco do Brasil, visando identificar possíveis riscos operacionais. São elencados no referencial teórico alguns conceitos acerca das instituições financeiras, controles internos, ambientes e atividades de controle e riscos, sendo elementos essenciais para uma abordagem do risco operacional nas instituições financeiras. Constatou-se que as ferramentas disponibilizadas pelo Banco do Brasil para a agência, visando o controle e gerenciamento dos riscos operacionais, são adequadas e seu funcionamento cumpre com os seus objetos, sendo que o comportamento dos controles internos situa-se como eficiente para os parâmetros de uma instituição de grande envergadura.

Palavras-chave: Instituições Financeiras, Riscos Bancários, Controles Internos e Riscos Operacionais.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perdas operacionais por categoria de evento de perda	37
-----------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Fases da gestão	34
Figura 01 – Estrutura de gerenciamento do risco operacional	35
Figura 02 – Estrutura conceitual do risco operacional.....	36
Quadro 02 – Cenários para risco operacional – Assuntos monitorados.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema e problema	8
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Justificativa	9
1.4 Organização do estudo	9
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	11
2.1 As instituições financeiras	11
2.2 Os depósitos à vista: o instrumento básico	13
2.3 A confiança pública: a chave da intermediação	14
2.4 Controles internos	15
2.5 Funções específicas dos órgãos de controle	18
2.5.1 Controladoria / contabilidade.....	18
2.5.2 Controles internos e <i>compliance</i>	19
2.6 Os ambientes de controle	19
2.7 As atividades de controle	21
2.8 Riscos	23
2.9 Identificação e avaliação de riscos	24
2.10 Como evitar o risco sistêmico dos bancos	25
2.11 Os riscos bancários	27
2.11.1 Riscos de crédito.....	27
2.11.2 Riscos de mercado.....	27
2.11.3 Riscos legais	27
2.11.4 Riscos de liquidez	27
2.11.5 Riscos de imagem ou reputação	28
2.11.6 Riscos estratégicos	28
2.12 Risco operacional	29
2.13 Gestão do risco operacional em instituições financeiras	30
2.14 O fator humano e os controles	31
2.15 Fases de gestão do risco operacional no Banco do Brasil	34

2.16 Gestão do risco operacional no Banco do Brasil.....	34
3 METODOLOGIA	38
4 DESENVOLVIMENTO	39
5 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	46
APENDICE A – Lista de perguntas aplicadas na entrevista com gerentes de expediente em uma agencia do Banco do Brasil em Santa Maria (RS).....	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

O presente estudo se propôs a apresentar uma abordagem acerca da recente valorização da prevenção dos riscos operacionais no Brasil, mais precisamente no Banco do Brasil, entidade financeira presente em todo o Brasil e que tem uma mesma identidade, isto é, seu procedimento é padrão em qualquer cidade.

Com a implementação das orientações do acordo da Basiléia II, os riscos operacionais passaram a fazer parte do cálculo do capital mínimo requerido. Por isso a crescente atenção a um risco que até pouco tempo não fazia parte da literatura acadêmica, saindo de um lugar obscuro, sem relevância, para ser tratado proativamente.

Nenhum risco deve ser visto isoladamente, nem tampouco ser considerado mais importante do que os demais. A análise permanente e conjunta de todos os riscos apresentados garante a continuidade de qualquer instituição.

Tendo em vista que trabalhei no Banco do Brasil por vinte e sete anos e me afastei a três anos, escolhi o estudo levado pela curiosidade da evolução, nos últimos anos, dos controles internos e especificamente sobre os riscos operacionais.

Buscou-se identificar de que maneira os controles internos podem intervir preventivamente nos processos internos do banco.

Como o comportamento dos controles internos de uma instituição financeira pode prevenir riscos operacionais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o comportamento dos controles internos em uma instituição financeira e identificar possíveis riscos operacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar os componentes dos riscos operacionais de uma instituição financeira;
- b) evidenciar os principais riscos a que estão sujeitas as instituições financeiras;
- c) demonstrar como são executadas as atividades de controle em uma instituição financeira, e
- d) verificar como são diagnosticados os riscos operacionais de uma grande instituição financeira nacional.

1.3 Justificativa

Este trabalho tem sua importância, tendo em vista que a empresa objeto do estudo poderá valer-se das conclusões e indicações feitas, servindo como parâmetro para futuro aprimoramento em seus sistemas de controle de riscos operacionais, evitando desta forma, a ocorrência de fraudes e erros.

Também, servirá de fonte de consulta para os acadêmicos do curso, toda vez que o assunto for debatido em sala de aula e que seja considerado como fonte de pesquisa em trabalhos práticos realizados sobre o assunto.

Finalmente, uma oportunidade ao acadêmico de demonstrar, aperfeiçoar e ampliar seus conhecimentos, dando real valor ao período acadêmico despendido.

1.4 Organização do estudo

A presente pesquisa está dividida em quatro capítulos, sendo o primeiro composto por uma ampla revisão bibliográfica onde se verificam os embasamentos de diversos autores sobre o tema. Na seqüência é apresentada a metodologia do trabalho, onde é apresentada uma pesquisa descritiva com aplicação de entrevistas com dois gerentes de expediente de uma agência do Banco do Brasil, sendo estes responsáveis, um pela área de atendimento ao público, com envolvimento diário com questões relacionadas aos clientes e outro responsável pela área de suporte operacional, atuando nas questões administrativas internas da agência, sendo ambos cargos comissionados de confiança do gerente geral. Como terceiro capítulo

é apresentado o desenvolvimento do trabalho e por ultimo são apresentadas as conclusões e recomendações sobre o estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As instituições financeiras

Os bancos estão presentes no mundo inteiro e as características gerais são mais ou menos comuns em todos os países, embora possa haver pequenas diferenças devido à evolução histórica ou de costumes específicos.

Segundo Martin (2006), a função principal de um banco é estabelecer uma conexão entre os poupadores e os tomadores de crédito. Como se sabe, montar um negócio, expandir os negócios existentes ou empreender qualquer tipo de atividade empresarial exige recursos, o capital de investimento. Assim a prosperidade econômica de qualquer sociedade só pode ser atingida quando uma parte da renda auferida pelos indivíduos ou pelas empresas é poupada, isto é, não totalmente consumida. Só se houver poupança pode haver capital para investimentos.

Mas a decisão de poupar por si só não é suficiente para assegurar o crescimento econômico e a prosperidade de uma sociedade. Deve haver alguma instituição que opere mecanismos através dos quais a poupança possa ser coletada e canalizada para investimentos produtivos. Além disso, como os poupadores naturalmente percebem os riscos da aplicação do seu dinheiro, eles devem ser convencidos a confiá-los a essa instituição, a qual poderá, então, investi-los de forma produtiva e segura, emprestando tais recursos a terceiros.

A instituição financeira, que é uma classe especial de empresas, deve ser vista pelo poupador como uma depositária fiel e segura para sua renda, de tal forma que uma parte dela possa ser aplicada em ativos rentáveis e, a outra parte, em ativos suficientemente líquidos (equivalentes a moeda), que possam ser usados para pagamentos de bens e serviços de forma rápida, fácil e sem risco.

Para analisar os controles internos dos bancos, a tarefa preliminar deve ser a de discutir e entender por que constituem um tipo de empresa especial e de vital importância para a maior parte das sociedades modernas, que são economias de mercado.

A disposição dos poupadores de confiar seus recursos a um banco pressupõe que tais poupadores tenham absoluta confiança na integridade financeira da instituição.

Os bancos têm um único ativo que realmente conta: a confiança do público, da qual depende a sua imagem, a sua reputação e, é claro, a sua continuidade operacional.

A base da estrutura organizacional ideal que facilita, ou possibilita, a efetividade do controle interno está na segregação de tarefas. As unidades de controle, embora interagindo de forma estreita e colaborativa com as áreas de gestão de recursos e riscos, não podem ficar hierarquicamente subordinadas aos executivos, ou seja, os órgãos de controle interno não podem ficar sujeitos aos responsáveis pelas operações de crédito, administração financeira, recursos humanos, etc., cujas atividades eles controlam e auditam.

O conceito de instituição financeira é dado pelo artigo 17 da Lei 4.595/64:

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

Ainda no artigo 17, parágrafo único da Lei 4.595/64, equiparam-se às instituições financeiras, as pessoas físicas que exerçam quaisquer atividades referidas no artigo, de forma permanente ou eventual.

As instituições financeiras atuam como intermediárias, promovendo a canalização de poupanças de indivíduos, empresas e órgãos do governo para empréstimos ou aplicações. Muitas dessas instituições direta ou indiretamente pagam juros pelos fundos nela depositados; outras prestam serviços em troca de tarifas, como por exemplo, contas de movimento pelas quais os clientes pagam tarifas de serviços. Algumas aceitam depósitos e emprestam esse dinheiro a outros clientes ou empresas; há as que investem as economias de clientes em ativos geradores de rendimentos, tais como imóveis, ações ou títulos de renda fixa; há ainda aquelas que fazem as duas coisas. As instituições financeiras são obrigadas pelo governo a atuar dentro de diretrizes regulamentadoras bem definidas.

Os fornecedores básicos de fundos a instituições financeiras e os demandantes principais de fundos delas são indivíduos, empresas e órgãos governamentais. As economias que os consumidores depositam nessas instituições lhes proporcionam grande parte de seus fundos. Os indivíduos não apenas fornecem fundos, como também demandam fundos dessas instituições sob a forma

de empréstimos. Entretanto, com o grupo, elas são fornecedores líquidos das instituições financeiras: poupam mais do que captam.

Diz ainda Martin (2006), as empresas também depositam parte de seus fundos em instituições financeiras, basicamente em contas correntes de diversos bancos comerciais. Tal como os indivíduos, elas tomam dinheiro emprestado dessas instituições, mas não são demandantes líquidos de fundos: captam mais do que poupam.

2.2 Os depósitos à vista: o instrumento básico

A posição primordial dos bancos nos sistemas financeiros das economias de mercado baseia-se na sua capacidade exclusiva de emitir depósitos à vista, sacáveis por cheques, ordens de pagamento ou por cartões de débito ou crédito. Os depósitos à vista são títulos (contratos) representativos de exigibilidades para o banco, que tem a propriedade de serem resgatáveis ou pagáveis imediatamente, contra a apresentação, pelo seu valor de face e que possam ser facilmente transferidos para terceiros. Os proprietários de depósitos à vista podem retirar ou transferir para terceiros os fundos depositados ou emitir cheques contra eles até o limite de sua conta. A liquidez, a aceitabilidade e a transferibilidade dos depósitos à vista são as propriedades que levam os poupadores a confiar seus recursos aos bancos, facilitando e permitindo toda a gama de transações que sustentam a atividade econômica (MARTIN, 2006).

Como os bancos podem fazer empréstimos através de contas-correntes em nome dos tomadores, eles, na verdade, criam moeda. Expandindo o volume de moeda oficial em uso num dado país, fenômeno que é conhecido como multiplicador monetário.

A capacidade de criar moeda também permite aos bancos efetivar outras funções essenciais. Por exemplo, servem como fonte primária e suplementar de liquidez para outros tipos de instituições, tanto financeiras como não financeiras. Mesmo em sistemas financeiros bastante desenvolvidos, os mercados de capitais dependem profundamente dos bancos para financiamentos e suprimento de necessidades de fluxo de caixa diário. Além disso, o sistema bancário é um canal, através do qual são implementadas todas as decisões e políticas dos bancos

centrais relativas a criação de moeda e de crédito, as quais constituem um dos fatores determinantes do ritmo da atividade econômica.

Em síntese diz Martin (2006), que sem um sistema bancário efetivo para captar e aplicar as poupanças de uma sociedade, providenciar meios de pagamento rápidos e confiáveis e outras funções imprescindíveis que são desempenhadas pelos bancos, haveria poucas chances para que uma economia conseguisse mobilizar os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

2.3 A confiança pública: a chave da intermediação

A capacidade dos bancos de reter os depósitos obtidos na captação de poupanças é tão básica quanto a de aplicar essas poupanças.

A disposição dos poupadores de confiar seus recursos a um banco pressupõe que tais poupadores tenham absoluta confiança na integridade financeira da instituição, dessa forma, os bancos contam com um ativo excelente: a confiança dos clientes, de quem depende a sua imagem e a sua continuidade.

A capacidade de os bancos reterem tais depósitos é tão importante quanto sua habilidade em captar recursos.

A Confiabilidade e fé pública são a garantia de que suas operações de crédito, investimento, custódia e aplicação de recursos de terceiros sejam mantidas dentro de padrões elevados de análise, gestão e controle de riscos, sendo que os riscos sempre estarão presentes em tais operações.

Tome-se, por exemplo, se os empréstimos de um banco forem concedidos sem que sejam feitas as análises da capacidade de crédito do tomador. Dependendo da gravidade da situação, o banco poderá ter dificuldades de honrar suas obrigações perante os seus depositantes, podendo ser questionada a confiança pública, dando origem a uma desconfiança generalizada, contaminando o sistema bancário, gerando, em conseqüência, uma “corrida bancária”, causando danos como a retração de negócios, o colapso dos mercados de bens e serviços, etc (MARTIN, 2006).

2.4 Controles internos

De acordo com a FASB (Financial Accounting Standards Board), controle interno consiste num conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que foram preparadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e que incluem políticas e procedimentos de manutenção dos registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos.

Segundo o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) os controles internos asseguram o atingimento dos objetivos, de maneira correta e tempestiva, com a mínima utilização de recursos.

Para definir ou conceituar Controle Interno, deve-se seguir os seguintes pontos-chaves, de acordo com Lima (2010, p. 1):

- O controle interno é um processo;
- O controle interno é uma atribuição de todos e
- O controle interno é fundamental para um banco atingir seus objetivos.

O controle interno se constitui de um processo de variadas atividades, que são executadas continuamente em todos os níveis do banco, não apenas um procedimento ou política executada de tempos em tempos, tornando-se um meio para atingir um fim. Mostra-se como uma atividade exercida por todos os colaboradores da empresa, na medida em que são responsáveis pelo correto cumprimento de suas atividades, colaborando para o atingimento dos objetivos do banco.

É fundamental para um banco atingir os seus objetivos, uma vez é um dos processos básicos de gestão, realizado para que os demais processos, atividades e operações não se desviem de seu foco principal que é a continuidade do banco a longo prazo, garantindo sua existência, procurando manter os ativos deste banco com um nível razoável de rentabilidade e liquidez.

O Controle Interno é um processo constituído por diversas atividades, sendo fundamental para atingir os objetivos de seus clientes, acionistas, fornecedores, autoridades monetárias e público em geral, existindo como um meio para atingir um fim, para garantir a manutenção e conservação de seu patrimônio, cumprindo leis,

normas e regulamentos definidos pelas autoridades bancárias para que haja confiabilidade e precisão de suas demonstrações financeiras.

Ainda segundo Lima (2010). no Brasil, os bancos são organizados na forma de sociedades anônimas, e os mais importantes são também empresas de capital aberto, tendo com isso têm seus títulos negociados no mercado financeiro, sendo, portanto, fundamental que suas demonstrações financeiras sejam confiáveis e elaboradas em conformidade com as normas contábeis.

As regras estabelecidas pelo Comitê de Basileia, desde sua primeira edição, objetivaram a criação de um padrão internacional para que os bancos reguladores pudessem utilizar no sentido de resguardar o mercado face aos riscos peculiares à indústria financeira.

Segundo Filho (2002), com vistas a regulamentar o mercado financeiro mundial, e evitar o efeito catastrófico advindo de falências de bancos comerciais, em 1988 o Bank for International Settlement (BIS) instituiu o Acordo da Basileia I, que em linhas gerais, estabelece o capital mínimo (patrimônio dos acionistas) que os bancos devem reservar para fazer frente a perdas inesperadas decorrentes de riscos de mercado e de crédito. Com o estabelecimento de no mínimo 8% do volume de seus ativos ponderados reservados, os bancos poderiam efetivar empréstimos aos seus tomadores.

Em janeiro de 2001, o Comitê de Supervisão Bancária divulgou o novo acordo de capital da Basileia, mais extenso e complexo que o anterior, visando dar uma maior solidez ao sistema financeiro internacional, incluindo o risco operacional na sua base de cálculo.

O acordo Basileia II propôs o fim da padronização generalizada, tornando-se mais flexível, com ênfase nas metodologias de gerenciamento de risco, na supervisão das autoridades bancárias e no fortalecimento da disciplina de mercado, alinhando a avaliação da adequação de capital, proporcionando aos bancos uma maior capacidade de avaliação de seus riscos.

Isso implica que o capital requerido vai variar com sua maior ou menor propensão ao risco.

A proposta é calcada em três importantes pilares, segundo o novo acordo de capital da Basileia, divulgado pelo Comitê de Supervisão Bancária :

Primeiro pilar: Capital mínimo requerido

Segundo pilar: Revisão no processo de supervisão

Terceiro pilar: Disciplina do mercado.

Para fins desta pesquisa importa destacar somente o primeiro pilar, que é sobre o capital mínimo requerido.

$$\frac{\text{CAPITAL TOTAL}}{\text{RISCO DE CRÉDITO} + \text{RISCO DE MERCADO} + \text{RISCO OPERACIONAL}} = \% \text{ DO CAPITAL (MÍNIMO 8\%)}$$

Este novo cálculo mantém a definição original do que é capital e o valor mínimo de 8% para os ativos ponderados pelo risco, com uma nova metodologia de mensuração, análise e administração do risco de crédito (risco de alguém não pagar o banco) e operacional (risco de ocorrerem perdas provocadas por erro, falha ou fraude), permanecendo inalterado o risco de mercado.

Para o risco de crédito foram propostos dois métodos de avaliação:

1. Critério Padrão: A proposta estabelece um peso para cada tipo de crédito, distribuída em quatro categorias (20%, 50%, 100% e 150%).
2. Classificação interna (IRB): Por este critério, os bancos estão autorizados a utilizar metodologia própria de classificação de risco de crédito devendo, por isso, seguir normas mais rígidas e dar maior transparência ao mercado dependendo ainda de autorização da supervisão bancária do país.

Neste método, duas opções de cálculo são oferecidas: a básica e a avançada.

Na metodologia básica é estimada a probabilidade de inadimplemento de cada tomador e os gestores fornecerão os outros insumos.

Na metodologia avançada, é permitido que o banco forneça também os outros insumos, por meio de um processo de alocação de capital interno suficientemente desenvolvido.

Outra mudança proposta foi a inclusão do risco operacional no cálculo, sendo medido separadamente dos demais, envolvendo perdas por erros de funcionários, falhas de computador, documentos irregulares e fraudes. Seu peso ainda não foi fixado, mas na média, os grandes bancos de varejo utilizam um percentual de 20% de seu capital para cobrir riscos operacionais.

Ainda segundo Lima (2002), os três principais critérios desenvolvidos para mensuração de risco operacional são:

- 1)- Indicador básico: É relacionado um percentual para cobrir o risco operacional com um único indicador do banco que seja sensível para medir o total de exposição do banco ao risco. Por exemplo, se for definida a receita bruta como a mais apropriada, cada banco terá que destacar um capital mínimo para cobrir o risco operacional.
- 2)- Critério Padrão: O banco poderá dividir suas atividades em áreas padrão e aplicar o indicador básico para cada segmento, através de percentuais diferenciados, devendo portanto a soma dos indicadores básicos de cada segmento cobrir o risco operacional do capital total alocado.
- 3)- Critério de mensuração interno: Exige um maior rigor em relação aos padrões de supervisão, evidenciando os cálculos internos para determinação do capital proposto. Os bancos poderão utilizar três itens para uma área específica de negócios e tipos de risco, sejam eles: o indicador de exposição ao risco operacional mais um valor determinado pela probabilidade de ocorrência de que a perda ocorra e o total de perda causada pelo evento. Para calcular o total de capital requerido para cobrir o risco operacional, o banco aplicará um percentual indicado pelo comitê, baseado em uma amostra da indústria bancária (FILHO, 2002)

2.5 Funções específicas dos órgãos de controle

2.5.1 Controladoria / contabilidade

Elabora as demonstrações financeiras de acordo com os princípios contábeis aplicáveis e regulamentação específica. Elabora, ainda, o planejamento tributário, sendo responsável pelo pagamento dos tributos incidentes sobre produtos e operações.

O conceito de controladoria é funcional, porquanto as decisões propriamente ditas cabem às gerências (MARTIN, 2006).

2.5.2 Controles internos e *compliance*

De acordo Ferreira (2010), *compliance* é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades de uma instituição. Significa estar em conformidade com as leis, os regulamentos internos e externos e os princípios corporativos que garantem as melhores práticas de mercado. A missão de Compliance é fazer a gestão controlada dos riscos e garantir a integridade do banco, dos clientes, dos acionistas e dos funcionários.

Compliance tem origem no mercado financeiro e está presente principalmente nas organizações que estão sujeitas a forte regulamentação e controle, onde qualquer possível desvio em relação às diretrizes e políticas da instituição é identificado e evitado.

2.6 Os ambientes de controle

De acordo com a NBC T 16 “O ambiente de controle interno deve demonstrar o grau de comprometimento da gestão e dos recursos da entidade governamental na aplicação dos procedimentos de controle de prevenção e detecção”.

Segundo o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, estima-se que o montante de fraudes em empresas decorrentes de falhas nos controles internos, atinja a casa dos 200 bilhões de dólares por ano só nos Estados Unidos. Em todo mundo, as empresas que são vítimas de fraudes têm uma maior preocupação com seu ambiente de controle.

Uma organização bancária é operada por pessoas, que são a essência de qualquer negócio, com suas características, constituídas pela sua experiência e habilidades, sua integridade moral, ética e competências.

Segundo Peleias (2003), esse ambiente consiste no acatamento de políticas, aplicação de procedimentos, uso de sistemas operacionais e de informação e outros instrumentos de controle, existentes ou que sejam relacionados ao porte da empresa, condicionando a eficácia do sistema de controle interno, que é afetada pelo enfoque dado ao controle por proprietários, controladores, e administradores, refletindo na organização e na estrutura da empresa.

As pessoas devem saber o que deve ser feito, porque é feito e estarem em concordância com isso e a falha nesses pontos compromete o ambiente de controle, devendo, por isso, existir uma clara relação entre as tarefas de cada um e a forma com que elas são realizadas.

Um bom ambiente de controle significa transparência nas operações realizadas, onde as pessoas conhecem suas funções e responsabilidades e o resultado que tais ações causam.

São responsáveis pelo ambiente de controle:

A alta administração, que é quem elabora as políticas gerais, delimita limites de exposição a riscos e fornece recursos necessários para a execução das tarefas diárias.

Área operacional, são os executores das ações e quem implementam os controles.

Auditoria interna e externa, onde são revisados os aspectos operacionais e financeiros, fornecendo uma avaliação independente do controle interno.

Gestão de risco e compliance: Monitora os riscos, dimensiona a exposição e assegura a conformidade dos procedimentos.

Segundo a Resolução CFC 1.212/09 NBC TA 315, são elementos do ambiente de controle:

- Comunicação e aplicação de integridade e valores éticos. A efetividade dos controles não pode estar acima da integridade dos valores éticos das pessoas que os criam, administram e monitoram.

- Compromisso com a competência. Competência é o conhecimento e as habilidades necessárias para a realização de tarefas que definem o trabalho de um indivíduo.

- Participação dos responsáveis pela governança. Os responsáveis pela governança são os principais incentivadores da consciência dos controles. Eles dão aos demais colaboradores a segurança da efetividade dos controles da entidade.

- Filosofia e estilo operacional da administração. As ações da administração em relação às demonstrações contábeis podem manifestar-se por meio da seleção conservadora ou agressiva de princípios contábeis alternativos, ou consciência e conservadorismo com os quais são elaboradas as estimativas contábeis.

- Estrutura organizacional. O estabelecimento de uma estrutura organizacional é fundamental para definir linhas de autoridade e responsabilidade e sua adequação dependem do tamanho e da natureza das atividades da empresa.

- Atribuição de autoridade e responsabilidade. Deve se incluir políticas relacionadas com conhecimento e experiência e recursos fornecidos para execução das funções. Além disso, deve-se assegurar que todos os funcionários saibam dos objetivos da entidade e como suas ações individuais contribuem para esses objetivos e reconheçam como e pelo que serão considerados responsáveis.

- Políticas e práticas de recursos humanos. O uso de avaliações de desempenho periódicas e da avaliação inicial quando do recrutamento usando critérios como ênfase no histórico educacional, experiência no trabalho anterior, realizações passadas demonstram o comprometimento da empresa com a eficácia de seus controles, contratando indivíduos mais qualificados.

2.7 As atividades de controle

Segundo o Portal da Contabilidade – Cosif Eletrônico, as atividades de controle podem ser de duas naturezas: atividades de prevenção ou de detecção.

As principais atividades de controle e suas respectivas naturezas, são:

- a) **Alçadas (prevenção):** É determinado pelo limite de um valor máximo que pode ser assumido por alguém quanto a aprovação de valores ou assumir posições em nome da instituição. Como exemplo, citamos o valor Máximo que um caixa assume para pagar um cheque; o estabelecimento de uma alçada operacional para o Comitê de Crédito de uma agencia;

- b) **Autorizações (prevenção):** As normas internas de uma instituição financeira determinam que atividades e transações sejam verificadas e validadas por um superior imediato. Esta verificação e validação assegura que a documentação pertinente foi verificada e as políticas e procedimentos estabelecidos estão em conformidade. Recomenda-se nunca assinar em branco, tão pouco fornecer a outra pessoa sua senha eletrônica.

- c) **Conciliação (detecção):** Consiste na confrontação da mesma informação, vinda de bases de dados distintas, apontando intervenções corretivas, quando pertinentes.

- d) **Revisões de desempenho (detecção):** Avaliação de adequação e/ou desempenho em relação a metas e objetivos traçados, de atividades ou processos, de forma a se antecipar a mudanças nos cenários econômicos que possam impactar negativamente seus negócios.

- e) **Segurança física (prevenção e detecção):** Os valores ativos da entidade devem ser protegidos contra uso, compra e venda não autorizados, compreendendo controle de acessos, controle de entrada e saída de funcionários e materiais, senha para acesso de arquivos eletrônicos e criptografia. Neste controle inclui-se o inventário físico dos itens mais valiosos da entidade, tais como conferência de numerário de caixa.

- f) **Segregação de funções (prevenção):** É uma das principais atividades para que os controles internos tenham credibilidade, pois reduz o risco de erros humanos e tentativas de ações indesejadas. Tanto a contabilidade, quanto a conciliação de documentos e saldos bancários; Tanto a custódia quanto o inventário deverão impreterivelmente estar segregados entre diferentes funcionários.

- g) **Sistemas informatizados (prevenção e detecção):** Através de acessos remotos, pode-se manter controle sobre arquivos de log de sistema e implementação de planos de contingência, bem como garantir a integridade de dados e transações, através da checagem dos registros armazenados em banco de dados.

- h) **Normatização interna (prevenção):** São as regras internas de uma instituição, necessárias para o correto funcionamento, onde define-se responsabilidades, políticas de funcionamento, fluxos operacionais e detalha-se com precisão procedimentos a serem desenvolvidos.

2.8 Riscos

Para Mendes (2009) o risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. Os riscos enfrentados pela maioria das instituições financeiras são normalmente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais.

Riscos de mercado são aquelas flutuações no lucro líquido ou no valor de carteira resultantes de mudanças de fatores específicos de mercado. Técnicas como a gerência de ativo/passivo, para carteiras de mercado de curto prazo sensíveis a taxas de juros, e a gerencia de riscos financeiros, para carteiras de mercado prazo, podem ser utilizadas para medir e projetar estratégias para realizar o hedging de riscos de mercado.

Riscos de crédito são flutuações de valores de lucro líquido ou ativo líquido resultante de um determinado tipo de evento externo: A inadimplência de uma contraparte, de um fornecedor ou de um tomador. A gerência de riscos de crédito evoluiu a partir de uma simples classificação de crédito de tomadores individuais para modelos agregados sofisticados das probabilidades de inadimplência de tomadores de recuperação de ativos.

Riscos estratégicos são aquelas mudanças ambientais de longo prazo que podem afetar como uma empresa adiciona valor para seus interessados. A gestão de risco estratégico é inerentemente mais aberta e se baseia nas ferramentas e estruturas utilizadas por planejadores estratégicos.

Dos quatro tipos de risco enfrentados pelas empresas e para os quais alocam capitais, a gestão de riscos operacionais é a menos adiantada, mas em certo sentido, entretanto, exige abordagem mais geral, e sugere uma estrutura potencial na qual integrar todas as demais exposições. Em grande parte, o risco operacional oferece uma bandeira útil através da qual gerentes podem se comunicar e fazer cumprir uma perspectiva mais consistente e inclusiva, relativamente a todos os riscos em toda a organização.

2.9 Identificação e avaliação de riscos

Como na atividade bancária os riscos estão permanentemente presentes, podemos dizer que a essência de seus negócios não é a intermediação financeira, mas sim a intermediação de riscos.

Com a evolução dos produtos bancários, os bancos ingressaram numa nova e complexa área de atuação, exigindo que as suas definições de riscos evoluíssem, de meramente qualitativas para técnicas mais sofisticadas, de natureza quantitativa.

Com a regulamentação bancária, que fez exigências de capital mínimo para cobrir perdas inesperadas, evoluiu também as práticas de gestão e controle de riscos, que é modernamente uma das mais importantes áreas da administração de bancos e abrange todas as unidades de sua organização.

Dois papéis muito diferentes devem ser distintos na administração de riscos.

Os gestores ou executivos além de captar recursos e a responsabilidade de aplicar esses recursos, tem a obrigação de fazer a gestão direta dos riscos inerentes às suas atividades. Essa gestão de riscos divide-se em quatro etapas, segundo Martin (2006): (1) identificação; (2) avaliação; (3) gestão propriamente dita, reduzindo ou eliminando o impacto de possíveis perdas na aplicação dos recursos do banco e (4) acompanhamento e monitoramento.

Os responsáveis pelo controle interno também se interessam diretamente pelas etapas (1) e (2), mas como não têm responsabilidade sobre a aplicação de recursos, também não têm ingerência na gestão dos riscos pertinentes aos negócios realizados pelos gestores. Eles devem verificar e reavaliar continuamente o processo de gestão dos recursos e dos riscos e comunicar se os responsáveis pela gestão dos riscos estão realizando um trabalho adequado, com redução efetiva de perdas potenciais e o cumprimento dos limites de risco a eles atribuídos.

Os responsáveis pelos controles internos verificam de maneira independente se toda a gestão, inclusive o monitoramento, possuem falhas que possam dar origem a perdas relevantes e não esperadas para o banco.

A avaliação do risco é feita por estimativas do seu impacto potencial, quando ocorrem perdas patrimoniais ou levando-se em conta a probabilidade se sua ocorrência, que corresponde a uma medida da possibilidade de que um evento aconteça. A avaliação de riscos deve levar em conta toda a gama de ocorrências que cercam os bancos, sendo que os mais relevantes são os riscos sistêmicos, os

riscos de crédito, os riscos de mercado, os riscos de liquidez, os riscos operacionais, os riscos legais e os riscos de imagem.

Em função das constantes mudanças e inovações nos seus meios de captação e aplicação de recursos, os riscos bancários são dinâmicos e estão em constante transformação, exigindo que os controles internos sejam constantemente revisados, para enfrentar novos riscos, anteriormente não detectados.

Como não há ambiente de negócios livres de risco, os controles internos de um banco devem determinar qual grau de aceitação de riscos que deve trabalhar, o que implica na fixação de limites máximos para realização de certas operações. Aos controles internos cabe verificar se a gestão de riscos está sendo executada de forma eficaz e eficiente (MARTIN, 2006).

2.10 Como evitar o risco sistêmico dos bancos

Para que seja preservada a saúde financeira de uma economia com razoável grau de garantia, e evitar falências dos bancos, no sistema financeiro de cada país deve haver uma supervisão oficial abrangente, criteriosa e rigorosa dos bancos e de suas operações, a partir da constatação fundamental que os governos reconheceram, há muito tempo, que os bancos devem estar sujeitos a um Banco Central (BACEN) que determine as diretrizes básicas do seu funcionamento.

A recente quebra do banco de investimentos Lehman Brothers e de outras instituições financeiras nos Estados Unidos, afetou tanto a confiança que até mesmo grandes planos de resgate se mostraram insuficientes, trazendo um risco a muito esquecido pelos agentes de mercado: o risco sistêmico, que pode ser definido, como a possibilidade de um contágio de outros participantes de um sistema, a partir de problemas de funcionamento em uma das partes integrantes desse sistema.

O risco sistêmico é a probabilidade de contágio, mas ele é potencializado pela percepção que os agentes econômicos têm desta probabilidade. Se considerássemos apenas a probabilidade em si, ela poderia ser medida, mas a introdução de um fator subjetivo (percepção dos agentes) torna-o imensurável, já que se forma um ciclo que não se fecha pela existência de um risco dentro do risco. Assim, esse risco se instala quando os participantes do mercado perdem a capacidade de se auto-ajustar, exigindo a ação da Autoridade Monetária.

Existem motivos que justificam a supervisão oficial das atividades bancárias e apontam para a necessidade de garantir a estabilidade do sistema Financeiro e a minimização do risco sistêmico que um colapso bancário generalizado apresentaria para todas as atividades econômicas. Para isso, os supervisores devem ter prerrogativas muito amplas para assegurar que os bancos e os mercados financeiros de que participam operem de forma justa, transparente e eficiente e que sejam aceitas e cumpridas as regras do jogo institucional.

Para evitar o risco sistêmico, o Banco Central do Brasil, em junho de 1999 reestruturou o Sistema de Pagamentos Brasileiro e implantou o TED, para transferências de valores acima de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), que são creditadas no próprio dia, impedindo o fechamento do dia com operações financeiras não encerradas.

O papel dos supervisores oficiais é indispensável porque eles:

Têm uma visão como um todo dos riscos do sistema financeiro. É evidente que cada banco tem capacidade para identificar e avaliar seus próprios riscos, mas não são incentivados a assumir ou internalizar incorporar os custos que podem ser repassados a outros bancos, caso se encontre em dificuldades.

Têm a neutralidade necessária para acompanhar e avaliar os riscos a que cada banco está exposto e verificar a qualidade de seus sistemas de informação e de seus controles internos.

Podem observar as tendências indicadas pelas operações das instituições bancárias e baseadas nestas observações, podem recomendar ou editar normas para institucionalizar as boas práticas bancárias. As recomendações de Basiléia I e II sobre o capital mínimo dos bancos foram implantadas dessa forma em cada país. Podem exigir *compliance* em relação às leis e regulamentos do setor e o seu descumprimento, além de ser errado e ilegal, é também nocivo, pois pode levar a problemas operacionais graves, tais como deficiências de capital, crises de liquidez e um risco crescente de perda de imagem ou reputação, podendo contaminar outros bancos e até mesmo a totalidade de um sistema financeiro.

Podem, finalmente, exigir que sejam tomadas imediatamente as ações corretivas necessárias para sanar problemas de má gestão ou financeiros, principalmente quando esses problemas ainda não são conhecidos pelo mercado MARTIN (2006).

2.11 Os riscos bancários

2.11.1 Riscos de crédito

Trata-se do risco predominantemente de operações creditícias, onde o risco reside na probabilidade de o tomador de recursos faltar com o cumprimento da obrigação, quer seja por não querer ou por não poder cumprir seus compromissos nas condições e prazos estabelecidos, podendo-se afirmar que em toda operação de crédito, a instituição financeira incorre no risco de não receber o valor emprestado.

2.11.2 Riscos de mercado

É o movimento negativo dos preços de mercado de títulos e contratos em poder de um banco, tendo origem, por exemplo, em variações de taxas de juros, taxas de câmbio ou cotação de ações.

2.11.3 Riscos legais

É a perda potencial não esperada, causada por perdas jurídicas de fazer com que sejam cumpridos contratos e acordos feitos, ou que tenha origem em processos e julgamentos contrários aos interesses do banco.

2.11.4 Riscos de liquidez

É o tipo mais comum de risco. É a perda potencial não esperada que teria origem na incapacidade de um banco em fazer frente às suas obrigações financeiras. Relaciona-se com o descasamento de fluxos financeiros ativos e passivos e seus reflexos sobre a capacidade financeira da instituição em obter ativos e honrar suas obrigações. É um risco altamente vulnerável as corridas bancárias, já que é proibido à instituição financeira suspender saques, mesmo à custa de sua solvência.

Muitas podem ser as causas desta iliquidez, sendo que uma delas é a impossibilidade temporária ou permanente, de se suprir de fundos, pela

incapacidade de financiamento. Outra é a incapacidade de vender títulos para cobrir suas obrigações, sem que haja uma queda nos preços, que ocorre em momentos de crise ou pânico. Outra causa ainda poderia ser a excessiva concentração em determinados setores que inesperadamente perdem sua capacidade de pagamento.

De acordo com a Resolução 2.804 do Banco Central, em seu artigo primeiro, determina que as instituições financeiras deveriam manter sistemas de controle estruturados em consonância com seus perfis operacionais, que permitam o acompanhamento permanente das posições assumidas em todas as operações praticadas nos mercados financeiro e de capitais, de forma a evidenciar o risco de liquidez decorrente das atividades por elas desenvolvidas.

A resolução determina ainda, em seu artigo 5, que as instituições financeiras devam estar capacitadas a identificar os riscos de cada instituição individualmente, bem como os riscos do conglomerado, em termos consolidados.

2.11.5 Riscos de imagem ou reputação

Tem origem numa publicidade adversa ou numa exposição negativa junto ao público. As perdas são potencializadas na redução da base de clientes. Redução de receitas, aumento dos custos de comercialização ou no aumento de litígios contra o banco.

2.11.6 Riscos estratégicos

Tem origem em uma perda potencial não esperada, gerada por uma situação ou decisão estratégica, especialmente quando é irreversível e com um potencial negativo sobre os resultados do banco. Como exemplo, citamos a aquisição problemática de outros bancos, com recursos em moeda forte em cima de moeda mais fraca.

Sobre a classificação de riscos apresentada, devem ser feitas duas observações. Primeira, ela não é totalmente independente e exclusiva. Assim, determinados eventos de risco podem ser classificados simultaneamente em mais de um risco, de modo que os produtos bancários tendem a apresentar diversas combinações e concentrações desses riscos em função dos perfis de suas atividades. Segundo, Como os bancos se preocupam em manter capital mínimo para

cobrir perdas inesperadas, nas categorias de risco de mercado, risco de crédito e em breve risco operacional, todos os demais riscos são analisados a partir dessa classificação tripartite, ou seja, todos os riscos bancários, embora possam ser identificados e reconhecidos em sua própria categoria, são efetivamente avaliados segundo seus possíveis impactos nas categorias acima. Se tomarmos por exemplo, os riscos estratégicos, estes são avaliados como tais pela alta administração de um banco, todavia são seus impactos finais nos riscos de mercado, de crédito ou de operação que recebem um detalhamento mais circunstanciado e até uma avaliação quantitativa. Essa é uma distorção claramente observadas em alguns bancos: somente se preocupar com o que é exigido legalmente, tornando-se uma deficiência dos controles internos, que exige uma integral abrangência da análise e a gestão de riscos (MARTIN, 2006).

2.12 Risco operacional

Recentemente um dos maiores bancos da França, o Société Générale trouxe a tona os riscos operacionais. Jérôme Kerviel, supostamente sozinho, teria sido responsável por uma fraude com perdas em torno de 4,9 bilhões de euros. Há 15 anos apenas uma pessoa, Nick Leeson foi considerado responsável pelo colapso do banco Banrigs, com uma perda de cerca de US\$ 1,5 bilhão, onde provavelmente a expressão “risco operacional” foi usada pela primeira vez (Coimbra, 2008).

Ainda segundo Coimbra (2008), o risco operacional tem recebido historicamente menor ênfase do que os riscos financeiros (riscos de crédito e de mercado) e freqüentemente tem sido considerado menos importante, mas a experiência nos últimos anos mostra que o risco operacional foi responsável pelos maiores desastres ocorridos em instituições financeiras.

A definição mais conhecida de risco operacional foi proposta pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia: “risco de perda, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”. Indicando como fatores geradores do risco: processos internos à organização, pessoas (fraude, erro ou negligência, ausência de qualificação e conduta antiética), tecnologia (falhas de hardware, software, instalações, sistemas de energia e comunicações) e eventos externos (ataques terroristas e fenômenos da natureza).

De acordo com a Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006, do Banco Central do Brasil, as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar deverão implementar a estrutura de gerenciamento do risco operacional, capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar riscos associados a cada instituição, bem como o risco decorrente de serviços terceirizados.

2.13 Gestão do risco operacional em instituições financeiras

Para Coimbra (2008), os avanços registrados na gestão de riscos operacionais, em anos recentes, devem ser creditados, em boa parte, à atuação dos órgãos reguladores e supervisores da indústria financeira.

O desenvolvimento de estruturas organizacionais adequadas pra a gestão de risco tem representado nos últimos anos um crescente interesse da supervisão bancária em melhorar a solidez dos sistemas financeiros em todo o mundo, uma vez que a fragilidade do sistema bancário de um país, pode ameaçar a estabilidade financeira no ambiente interno ou internacionalmente, seja ele desenvolvido ou não.

Neste contexto, o Comitê da Basileia desempenha um importante papel em âmbito mundial, orientando e influenciando as normas estabelecidas pelos supervisores em todo o mundo.

No Brasil, a gestão de risco passou a desenvolver-se a partir das exigências regulamentares e das praticas de mercados internacionais. Com o aprimoramento dos controles internos nas instituições financeiras, tem-se o inicio e uma melhor compreensão dos riscos operacionais e se suas implicações, recomendado pelo Comitê da Basileia por meio do documento Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations, de setembro de 1998 e pela resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, do Banco Central do Brasil.

A partir de então, os riscos operacionais começaram a ser vistos com maior atenção, demandando políticas, procedimentos, modelos de identificação e análise e mensuração específicos.

O cronograma inicial para implementação do novo acordo no Brasil, foi estabelecido pelo Comunicado 12.746, de 09 de dezembro de 2004, posteriormente ajustado pelo Comunicado 16.137, de 29 de setembro de 2007, tornando a gestão do risco operacional cada vez mais importante para as instituições financeiras e

órgãos reguladores, tendo em vista a inclusão do risco operacional no cálculo da alocação de capital.

A unidade de gestão de risco operacional das instituições financeiras, deve identificar e monitorar eventos de risco operacional, desenvolver mecanismos de mitigação, elaborar relatórios e estimular a cultura organizacional adequada à gestão de riscos, além de construir um banco de dados com perdas de riscos operacionais.

Tanto para atender aos órgãos supervisores nacionais e internacionais quanto para a sobrevivência da empresa, a tendência mundial é promover o desenvolvimento de mecanismos para a gestão de riscos operacionais.

Cabe lembrar que os casos de falência do banco Banrigs, da Enron e outros, não foram gerados por risco de mercado ou risco de crédito, mesmo que os riscos financeiros tenham papel relevante. Tais situações ocorreram em função de inadequados processos internos ou de falhas de pessoal ou sistemas, o que, de acordo com a definição do Comitê da Basileia, foram casos de risco operacional.

Atualmente, quando os escândalos e fraudes diminuíram a confiança da sociedade nas empresas, a disciplina de gestão de riscos operacionais pode contribuir com a responsabilidade social da empresa, por meio do incentivo ao comportamento socialmente responsável e ético, evitando atitudes e condutas indesejáveis ou inadequadas (COIMBRA, 2008).

2.14 O fator humano e os controles

Segundo Martin (2006), uma sirene de bombeiros não apaga um incêndio, nem a memória de um computador consegue um cliente para um banco. Só quando uma pessoa responde adequadamente ao sinal emitido por um controle ou age antecipando tal sinal, é que o controle torna-se efetivo. Induzir à ação ou a um ajustamento de comportamento humano é essencial para os controles.

Os sentimentos e a atitude de pessoas submetidas ao controle variam extraordinariamente. Cada elemento do controle interno, a partir da fixação de metas e objetivos, pode ocasionar respostas positivas ou negativas no comportamento das pessoas, sendo fatores que afetam a vontade, a motivação e a direção do seu comportamento.

Assim a elaboração e funcionamento efetivo dos controles exigem que sejam considerados componentes relativos às reações humanas aos controles. Algumas dessas considerações são as seguintes:

Objetivos e metas devem ter sentido. Os objetivos e metas só fazem sentido quando são expressas em termos operacionais para aquele determinado grupo de pessoas em termos de ações e resultados dentro de sua esfera de atividades, onde as pessoas podem, de alguma forma, afetar ou influenciar o resultado esperado.

Neste sentido, alguns dos grandes objetivos de um banco podem não ter sentido algum para quem se encontra num nível mais baixo da hierarquia, como em uma área de suporte. Que significado tem para ele uma meta de “atingir 23% de retorno sobre o capital aplicado”, por exemplo ou a meta de “conseguir um alto nível de satisfação”.

Os objetivos e metas devem ser aceitos. Os controles podem ser aceitos se eles forem justificáveis e houver uma variedade de razões para isso. A pessoa que os aceita pode acreditar que eles sejam relevantes para o seu trabalho, pela consideração e respeito com que deseja que seu trabalho seja visto por outros. Sem essa situação, é sabido que os controles despertam ansiedade, frustração, evasão, manipulação de relatórios e resultados e outras reações menos desejáveis.

A participação gera compreensão e aceitação. A participação na formulação dos objetivos e metas é amplamente aceita como um dos melhores métodos para garantir a sua aceitação. A participação, na verdade, é vital para desenvolver a aceitação mútua de controlador e controlado com o propósito de traduzir os grandes objetivos e metas da organização como um todo e a fixação de padrões de desempenho válidos.

Devem ser estipuladas metas e padrões de desempenho exigentes, mas que sejam atingíveis. Metas e padrões servem para duas finalidades distintas: Primeiro. Como um resultado esperado das atividades, que será utilizado para fins de planejamento e coordenação. Segundo. Como um alvo motivacional que se espera atingir.

Metas e objetivos exigentes mas atingíveis criam o ambiente de controle no qual todos os mecanismos irão funcionar. A despeito do que se pode esperar, um grande número de pessoas reage positivamente à fixação de metas e padrões exigentes, desde que tais padrões tenham sentido para eles e sejam aceitáveis.

Metas e padrões que motivam. Metas e padrões rigorosos somente irão motivar os indivíduos se as pessoas envolvidas sentirem que o alvo é possível de ser atingido com um esforço razoável. Mas para gerar a determinação de fazer é preciso que ele tenha a convicção pessoal de que há chance de sucesso mais do que razoável de que poderá atingir a meta colocada.

Suporte dos grupos informais. Se as pessoas do grupo sentem que as metas e suas mensurações são razoáveis e aceitáveis, eles a aprovarão e essa aprovação irá se constituir numa força positiva favorável e importante para o cumprimento das metas. Um grande esforço de exposição e explicação das metas e padrões sempre deverá ser dispendido em qualquer organização para conquistar a aprovação dos numerosos grupos informais que convivem dentro dela.

Minimizar o número de controles. Se uma pessoa está submetida a uma grande variedade de controles, eles podem criar uma combinação complexa e pesada, que acaba por criar uma tensão psicológica claramente disfuncional, pois pode provocar um sentimento insuportável de pressão e opressão.

Em uma organização, tal como um banco de varejo moderno, há sempre um grande número de administradores, cada um com um certo poder de impor controles e normas em sua área de atuação. Se houver controles rigorosos sobre o cumprimento dessas metas, a pressão pode ser realmente insuportável e contrária aos próprios propósitos para os quais foram criados.

Assim, sempre deve ser estudado o ambiente de controle, a partir do ponto de vista dos controlados, o que raramente é feito em uma organização bancária, em que prevalece a perspectiva dos administradores que emitem normas.

A tensão psicológica resultante da multiplicidade de controles pode impor um custo intangível à organização, reduzindo a motivação e a disposição das pessoas. Periodicamente, portanto, todo processo de controle deve ser revisado e testado tendo em vista a carga de tensões e obrigações, procurando “desburocratizar” cada

posto de trabalho, devendo este ser submetido apenas a um reduzido número de metas e controles (MARTIN, 2006).

2.15 Fases de gestão do risco operacional no Banco do Brasil.

A auditoria interna do Banco do Brasil é responsável pelo gerenciamento do risco operacional e do funcionamento de sua estrutura.

Para garantir efetividade ao gerenciamento do risco operacional no Banco do Brasil, bem como assegurar a realização das funções pelas áreas responsáveis, definiu-se cinco fases de gestão. As principais atividades vinculadas a cada fase estão sintetizadas no quadro 1:

Fase de Gestão	Síntese das atividades
Identificação	Determinar a origem dos riscos e as fragilidades nos processos do Banco e nos serviços relevantes executados por terceiros
Avaliação e mensuração	Proposição de Indicadores-Chave de Risco (ICR), quantificação das perdas esperadas e não esperadas e cálculo do capital a ser alocado para risco operacional
Mitigação	Desenvolvimento de mecanismos e planos de ação para mitigação dos riscos operacionais identificados e elaboração de planos de continuidade de negócios
Controle	Acompanhamento das ações de mitigação; proposição, implementação e acompanhamento das ações de controle; apuração do nível de conformidade dos processos; e realização de backtesting
Monitoramento	Monitoramento dos eventos de perda operacional, do comportamento dos Indicadores-Chave de Risco (ICR), dos limites de exposição, bem como da existência de controles internos e de planos de continuidade de negócios

Quadro 1 – Fases de Gestão

Fonte: www.bb.com.br

2.16 Gestão do risco operacional no Banco do Brasil.

O modelo de gestão de risco operacional aplicado pelo Banco do Brasil tem por objetivo identificar, avaliar, mensurar, mitigar, controlar e monitorar os riscos

operacionais inerentes a todos os produtos, serviços, atividades, processos e sistemas do Banco, incluindo suas unidades externas e subsidiárias integrais. (Livro de Instruções Circulares LIC 470).

No Banco do Brasil, a estrutura de gerenciamento do risco operacional é composta pelas diretorias de Gestão de Riscos, Controles internos e Gestão de segurança, sendo o conselho de administração responsável pelas informações divulgadas. A diretoria de Gestão de Riscos, por meio de indicação do conselho de administração, é responsável perante o Banco Central do Brasil, pelo gerenciamento do risco operacional do Banco do Brasil.

A figura 01 representa as principais responsabilidades das áreas que compõe a estrutura de gerenciamento do risco operacional.



Figura 01 – Estrutura de gerenciamento do Risco Operacional

Fonte: www.bb.com.br

Para o Banco do Brasil o conceito de risco operacional é:

Risco operacional é definido como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Este conceito inclui o risco

legal e evidencia as causas de um evento de risco operacional, categorizadas como fatores de risco.

A figura 02 representa a estrutura conceitual do risco operacional padronizada no Banco do Brasil, a qual representa as causas materializadas nos fatores de risco e as conseqüências caracterizadas pelas categorias de evento de perda operacional

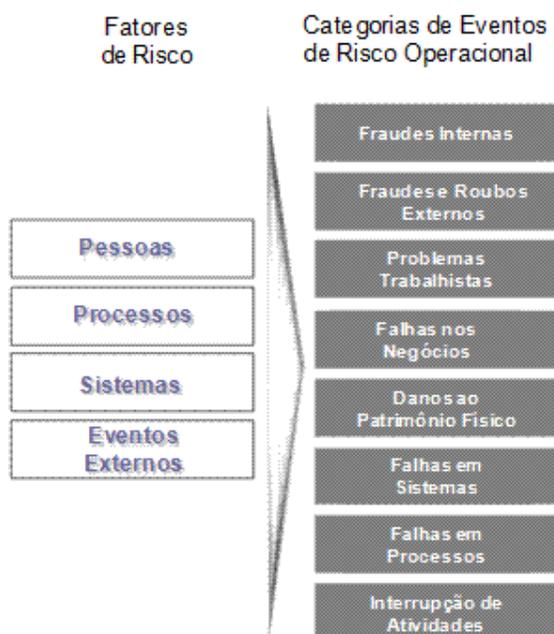


Figura 02 – Estrutura conceitual do Risco Operacional
 Fonte: www.bb.com.br

Com o intuito de melhor gerir o risco operacional, organizar eventos que possuam características semelhantes facilitar a integração do Banco do Brasil com os órgãos reguladores e permitir comparabilidade com outros bancos, o acompanhamento de perdas operacionais é realizado pelas categorias de eventos de perda conforme demonstra a tabela abaixo, sendo que a partir do terceiro trimestre de 2009 foram incorporadas as perdas do Banco Nossa Caixa na base de dados interna do Banco do Brasil.

Tabela 01 – Perdas Operacionais por categoria de evento de perda

Categoria de Evento de Perda	1T09	2T09	3T09	4T09	1T10	2T10
Problemas Trabalhistas	41,9%	45,2%	39,1%	39,5%	32,1%	42,0%
Falhas em Negócios	14,5%	16,3%	22,1%	35,1%	40,7%	20,9%
Fraudes e Roubos Externos	18,2%	16,6%	18,0%	13,3%	16,0%	19,5%
Falhas em Processos	19,8%	12,9%	11,8%	10,3%	9,2%	12,1%
Danos ao Patrimônio Físico	4,6%	5,3%	4,1%	0,4%	0,7%	0,5%
Fraudes Internas	0,9%	3,5%	4,8%	1,3%	1,0%	4,9%
Falhas de Sistemas	0,1%	0,2%	0,2%	0,1%	0,3%	0,1%
Interrupção das Atividades	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: www.bb.com.br

Em 2009, o Banco do Brasil implementou o processo de “Monitoramento e Análise de Cenários para Risco Operacional”. O processo é baseado na construção de cenários para o período de três anos, com participação das áreas gestoras e com revisão anual.

Assunto	Categoria de Evento de Perda
Segurança Eletrônica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraudes e Roubos Externos ▪ Falhas nos Negócios ▪ Falhas em Sistemas
Segurança Física	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraudes e Roubos Externos ▪ Falhas nos Negócios ▪ Danos ao Patrimônio Físico
Eventos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Danos ao Patrimônio Físico ▪ Interrupção das Atividades ▪ Falhas nos Negócios ▪ Falhas em Sistemas
Ações Trabalhistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas Trabalhistas
Ações Cíveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falhas nos Negócios
Ações Fiscais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falhas nos Negócios
Legislação e Regulamentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falhas em Processos ▪ Problemas Trabalhistas ▪ Falhas nos Negócios ▪ Interrupção das Atividades

Quadro 02 – Cenários para risco operacional – Assuntos monitorados Fonte: www.bb.com.br

Após efetuada a revisão bibliográfica, passar-se-á à metodologia e à análise e interpretação dos dados.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o caminho pelo qual os pesquisadores produzem o conhecimento científico. Nesse sentido, alguns autores como Lakatos (2003) e Gil (1986) afirmam que método é o conjunto de atividades sistemáticas racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar seu objetivo.

Segundo Lakatos e Marconi (1987, p 15) “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” Significa muito mais do que apenas procurar a verdade, mas descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados através do emprego de métodos científicos.

O trabalho consiste em uma pesquisa descritiva com aplicação da técnica de entrevista padronizada direcionada a dois gerentes de expediente de uma agência do Banco do Brasil, comissionados de confiança do gerente geral, responsáveis, um pela área de atendimento, com envolvimento diário com questões relacionadas aos clientes e outro responsável pela área de suporte operacional, atuando nas questões administrativas internas. O trabalho constou também de pesquisa bibliográfica, indispensável quando se visa qualificar e embasar teoricamente o estudo.

4 DESENVOLVIMENTO

Embora não pareça intuitivo, o fator “pessoas” tende a ser a origem da maioria dos riscos operacionais que inevitavelmente surgem a partir de decisões questionáveis, seja por erro ou intenção. Ainda que sejam os crimes de alto escalão aqueles que recebem destaque na mídia, a maioria das fraudes internas é praticada por funcionários detentores de baixos níveis hierárquicos. Normalmente as fraudes praticadas por funcionários constituem-se de falsificação de relatório de despesas, desvio de fundos, uso das instalações corporativas para fins pessoais, roubo de ativos e recebimento de benefícios de vendedores, prestadores de serviços e fornecedores. Por outro lado, as fraudes cometidas por níveis hierárquicos mais altos incluem a adulteração de demonstrativos financeiros, aumento em ativos, vendas com lucro ou diminuição do passivo, despesas e perdas, com a finalidade de ludibriar investidores e credores ou inflar os lucros para aumentar salários e bonificações.

Para efetuar uma análise do ponto de vista do risco operacional, buscou-se verificar em uma agência autônoma do Banco do Brasil, de porte médio, através de entrevista direcionada especificamente à ocorrência de riscos operacionais e coleta de dados estatísticos, com dois gerentes de expediente, funcionários de nível superior, que são comissionados responsáveis por um determinado grupo de funcionários, atuando nas áreas de atendimento ao público, com envolvimento diário com questões relacionadas ao cliente e outro, responsável pelo suporte operacional da agência, atuando nas questões administrativas internas da agência, sendo ambos cargos comissionados de confiança da gerência geral.

O questionamento foi situado no espaço temporal de cinco anos, o que é um período de tempo que dá uma ampla visão da linha de tempo percorrida e permite verificar a evolução de novas tecnologias facilitadoras de tarefas e serviços.

Como as respostas às indagações foram praticamente idênticas, uma vez que o tratamento dado aos riscos operacionais no Banco do Brasil se mantém dentro de uma uniformidade, unificou-se seu tratamento, dando a ambas a mesma importância e atenção.

A pesquisa foi dividida em fraudes internas, praticadas por funcionários de carreira, funcionários terceirizados e demais internos de uma agência e fraudes

externas, praticadas por agentes de fora da agência, tais como criminosos que adentram na agência ou nela praticam seus atos ilícitos, e os que tentam atacar o banco via rede mundial de computadores, atingindo dessa forma a agência objeto do estudo.

Como fraude interna a ocorrência de apropriação indébita praticada por funcionários, de qualquer tipo de bem ativo do banco, percebeu-se não existir na agência citada, uma vez que toda ação deste tipo é desestimulada pela presença de câmeras de segurança, de vigilância constante e pela afirmativa dos gerentes de expediente de que a qualificação dos funcionários é fundamental para que casos do tipo não ocorram.

Em acontecendo uma ocorrência dessa natureza, o procedimento padrão do banco é abrir um processo administrativo interno, podendo o funcionário receber sanções que vão da advertência, suspensão, e em determinados casos, de acordo com a sua gravidade, até a demissão.

O erro ou negligência no processo de abertura e encerramento de conta corrente também é caracterizado como fraude interna, sendo que até pouco tempo o número de ocorrências era de duas a três por mês, mas a partir de janeiro de 2009, o banco implantou um sistema de monitoramento, que detecta contas em processo de encerramento, não aceitando nenhum tipo de débito após o comando de encerramento e a confirmação pelo gerente da conta, onde o erro consistia quando um funcionário efetuava o processo de encerramento de uma determinada conta corrente, o mesmo recebia o saldo devedor do dia da conta, sendo que o processamento no sistema ocorria na virada da noite. Muitas vezes tarifas pendentes eram debitadas neste período e a conta não se encerrava, por ocorrência de saldo devedor, ficando pendente indefinidamente, recebendo débito de tarifas, podendo caso não ocorressem depósitos, ser considerada em prejuízo, com encaminhamento ao Serasa para negativação.

Demais tipos de erro ou negligência caracterizados como falhas em negócios, onde a má condução do processo, negociação mal feita, liberação de recursos em desacordo com as normas do banco, não ocorrem na agência objeto do estudo, segundo os funcionários entrevistados.

Indagados sobre a ausência de qualificação, que consiste em destacar pessoas cujas aptidões não sejam adequadas para o cumprimento de determinadas tarefas, foi relatado pelos funcionários entrevistados que o mesmo não ocorre na

agencia, uma vez que a maioria das funções em que é efetivada uma determinada ação, deve passar pela chancela de um superior imediato, movimento caracterizado pela segregação de funções, o que ocorre por meio eletrônico, através de chave e senha individual e com poderes previamente determinados, com alçadas de acordo com o cargo exercido, isto quer dizer que para um funcionário da carreira administrativa, caracterizado como posto efetivo, o sistema não libera ações de deferimento ou validação de liberações de recursos, por exemplo.

Funcionários novos sempre recebem treinamento inicial para o exercício de suas funções, tais como manuseio do seu terminal de trabalho, leitura e compreensão do Lic – livro de instruções circulares, onde todo e qualquer assunto tratado dentro do banco tem sua instrução específica e sua maneira correta de execução. Posteriormente o funcionário recebe gradualmente tarefas mais complexas.

Disputas entre áreas de um banco ou entre seus diretores e gerentes são comuns, mas eles têm a responsabilidade de transformar em um trabalho construtivo e crítico de modo a beneficiar o banco com tais disputas. A conduta de diretores e gerentes atinge diretamente a reputação do banco, devendo ser monitorado. Em caso evidente de conduta antiética ao banco, poderá ser considerada como infração as normas do banco, prejudicando sua imagem, sendo, portanto sujeito a penalidades funcionais e legais, gerado pela abertura de processo administrativo.

Como é um assunto interno e muito polemico, pois varia muito sua veracidade de acordo com a sua fonte, diz-se que no Banco do Brasil, especialmente nessa agência, sua ocorrência não é divulgada, deixando de ser objeto do estudo.

Quanto a falhas de hardware, software e instalações, tais como equipamentos servidores e sistema de comunicação, também não se tem relato de ocorrência nos últimos três anos, uma vez que o desenvolvimento de novas tecnologias de monitoramento e manutenção estão garantindo ao banco que não ocorra o clássico “sistema fora do ar”, que normalmente causa indisposição e irritação aos usuários dos serviços bancários.

O sistema de processamento de dados do Banco do Brasil evoluiu muito nos últimos anos, parte impulsionada pela rápida atualização dos sistemas informatizados, parte gerado pelo seu quadro de especialistas em sistemas, atendendo às necessidades particulares do banco.

Quanto à falta de energia elétrica e comunicações, a mesma não ocorre uma vez que a agência possui gerador de energia próprio, com autonomia suficiente para duzentas horas ininterruptas de falta de fornecimento de energia elétrica, mantendo seus sistemas permanentemente abastecidos.

Sobre as fraudes externas, onde ocorre o ataque via rede mundial de computadores ou mesmo investidas de criminosos diretamente na agência.

O Banco do Brasil desenvolveu há bem pouco tempo, um sistema centralizado de monitoramento do acesso remoto de suas contas correntes, isto é, quando acessado uma conta corrente via internet, o sistema reconhece e identifica quando e em que local está sendo utilizada a chave e senha de seu cliente e bloqueia seu uso, caso lhe pareça indevido, emitindo automaticamente um correio eletrônico para a agência de relacionamento deste cliente, para que esta entre em contato com o mesmo visando confirmar ocorrência de invasão ou se confirma a utilização pelo próprio cliente. Este procedimento se mostra seguro e eficiente, estimulando o uso do acesso remoto da conta corrente por meio da rede mundial de computadores.

Frequentemente se tem notícia da clonagem de cartões magnéticos dos clientes bancários. Há alguns anos, antes da introdução dos cartões com chip no mercado, o índice de clonagens era muito maior, e consistia na colocação fraudulenta de um leitor da banda magnética do cartão do cliente em um terminal de auto-atendimento, gravando suas características e em um lugar um pouco acima uma filmadora copiando o cliente digitando sua senha. Segundo os gerentes de atendimento e suporte entrevistados, não se tem notícia de que tenha ocorrido essa fraude com os cartões com chip.

Como em qualquer caso de fraude contra o banco, havendo casos a relatar, a administração da agência determina a elaboração de um processo administrativo visando averiguar as circunstâncias do ocorrido, buscando todas as informações pertinentes e a devolução ao cliente, caso haja prejuízo ao mesmo.

Com relação à lavagem de dinheiro, um sistema de tratamento identifica movimentos incompatíveis com o cadastro do cliente. Se um cliente movimentava normalmente R\$.2.000,00 por mês em sua conta corrente e em determinado momento aparece uma movimentação de R\$.5.000,00, por exemplo, o sistema emite um correio eletrônico para o gerente de contas responsável pela conta corrente

daquele cliente, que irá contatar com o mesmo para verificação da autenticidade do movimento anormal.

Outro fator de risco são os assaltos às agências bancárias, porém essa agência não foi alvo de assaltos desde a sua criação, sendo que um dos fatores que desestimulam esse tipo de ação é a localização central da agência, com ruas de tráfego intenso e lento, não havendo rotas de fuga favoráveis para a ação de assaltantes, aliado ao monitoramento por câmeras de segurança instaladas em pontos estratégicos da agência.

O abastecimento de numerário da sala de auto-atendimento ainda é realizado por funcionários da agência, mas os postos externos, tais como o hall da antiga reitoria da Universidade Federal de Santa Maria é feito por empresa de transporte de valores o que proporciona uma maior segurança, pois são especialistas em movimentação de numerário. A tendência atual é de que todo o serviço de abastecimento, controle de numerário e transporte de valores dos terminais de auto-atendimento localizados dentro e fora das agências seja executado por empresa de transporte de valores.

Por fim, tem-se que lembrar que além dos riscos já citados, são considerados também, riscos operacionais eventos como os atentados terroristas, a exemplo do ocorrido em 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, fenômenos da natureza, como o tsunami em 26 de dezembro de 2004, no sudeste asiático e a invasão do centro de pesquisa da Aracruz pelo Movimento dos Sem-Terra, em 08 de março de 2006 no Rio Grande do Sul, que devido a natureza podem interromper o fornecimento de serviços, destruir a memória organizacional e informações estratégicas causando prejuízos materiais.

5 CONCLUSÃO

Historicamente o risco operacional tem recebido menor ênfase do que os riscos financeiros. Frequentemente tem sido considerado menos importante, apesar de a experiência dos últimos anos mostrar que o risco operacional foi responsável por muitos dos enormes desastres ocorridos em instituições financeiras.

Diante da preocupação da comunidade financeira internacional em melhorar a solidez do sistema financeiro, o desenvolvimento de estruturas organizacionais adequadas para gestão de risco tem representado parte crescente da supervisão bancária nos últimos anos.

O Banco do Brasil, após a capitalização realizada em 1998, tem investido muito em tecnologia, notadamente em sistemas de controle centralizados, o que foi constatado junto à agência pesquisada, quando da verificação de que o acesso remoto a contas correntes, encerramento de contas correntes, monitoramento e manutenção de sistemas on-line, onde novos sistemas têm resolvido antigos problemas.

O erro ou negligência, caracterizados como falhas em negócios, onde a má condução do processo, negociação mal feita, liberação de recursos em desacordo com as normas do banco constituem falhas ainda não sanadas pelo banco, uma vez que os sistemas de controle não tem alcance em suas ocorrências, geralmente ocorrem quando existe, por exemplo: pressão do primeiro gestor em liberar um contrato sem ter cumprido as etapas normais de check-list. Como solução, deverá o banco dar maior autonomia aos setores de controle, tornando-o independente e não haver hierarquia direta sobre os mesmos.

Pelo presente trabalho constatou-se que o Banco do Brasil evoluiu muito quanto a sistemas de controle centralizados, após uma capitalização realizada em 1998 pelo governo federal. Pela análise dos dados apresentados conjugados com as respostas à pesquisa aplicada, conclui-se que as ferramentas disponibilizadas pelo banco para a agência visando o controle de riscos, principalmente os operacionais, são adequadas e seu funcionamento cumpre seus objetivos, sendo que o comportamento dos controles internos situa-se como eficiente para os parâmetros de uma instituição de grande envergadura.

O resultado deste trabalho confirma a necessidade do constante aprimoramento dos controles internos, devendo ser renovados os conhecimentos com o intuito de minimizar os efeitos de falhas em controles internos, o que somente ocorrerá com a participação efetiva de todos os envolvidos nos processos diários da instituição.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL – Resolução nº 2.804/00 de 21.12.2000, disponível em: <http://www.leasingabel.com.br/site/Adm/userfiles/Resolucao_2804.pdf>. Acesso em: 27 out.2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – Resolução nº 3.380 de 29.06.2006, disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106196825>>. Acesso em 26 out.2010.

BANDO DO BRASIL S.A. **Relações com investidores, gestão de riscos, risco operacional.** Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,2608,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=8611&codigoMenu=208&codigoRet=7161&bread=5_3_3>. Acesso em 03 nov.2010.

BRASIL - PRESIDENCIA DA REPUBLICA – Casa Civil – Lei 4.595 de 31.12.1964, disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L4595.htm>>. Acesso em 27 out.2010.

COIMBRA, Fabio. **A emergência dos riscos operacionais no contexto corporativo**, disponível em: <<http://www.ibef.com.br/ibefnews/pdfs/119/artigo.pdf>>. Acesso em: 26 nov.2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, **Resolução** nº1.212/09, de 03 dezembro de 2009. Aprova a NBC TA 315, Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/Confirmacao.aspx>>. Acesso em: 10 nov./2010.

COSIF ELETRONICO. PORTAL DA CONTABILIDADE. **Atividades de controle.** Disponível em : <<http://www.cosif.com.br>>. Acesso em 18 out.2010.

FERREIRA, J. E. L. **Finanças e inteligência de mercado – compliance.** Disponível em: <<http://www.analisefinanceira.com.br/interesses/compliance.htm>> Acesso em: 28 out 2010.

FILHO, Lopes. **O novo acordo de basileia (basileia II)** disponível em: <<http://www.riskbank.com.br/anexo/basileia2.pdf>> . Acesso em 28 nov.2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Miguel. **O controle interno dos recursos e do patrimônio na administração**, disponível em: <<http://www.webartigos.com>>, Acesso em 20.nov.2010.

MARTIN, Nilton Cano. **Os controles internos no contexto bancário**. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, 2006.

MENDES, S. S. **Estudo dos riscos do processo de abertura de conta corrente em um banco de varejo**. 2009. 87f. Monografia (graduação em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Boletim IOB nº 37**, São Paulo, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – Instituto de engenharia biomédica – metodologia, disponível em: <<http://www.ieb.ufsc.br/AVE/metodologia.pdf>>. Acesso em 19 nov.2010.

APENDICE A – Lista de perguntas aplicadas na entrevista com gerentes de expediente em uma agência do Banco do Brasil em Santa Maria (RS)

1. Qual o espaço de linha temporal mais adequado para traçar um comparativo na evolução de sistemas internos do Banco do Brasil?
2. Na hipótese de ocorrência da fraude de apropriação indébita por funcionários, descrever como ocorre, qual a frequência de ocorrências e como o banco trata esse tipo de fraude.
3. Quais os tipos de sanções previstas nos normativos do banco para esse tipo de fraude?
4. Quanto ao erro e negligência, descreva os erros mais comuns que afetam o resultado do banco.
5. Como ocorria o erro no encerramento de contas corrente?
6. Como ocorrem as falhas em negócios devido à má condução de um processo ou negociação mal feita?
7. Como o banco trata esse tipo de falha?
8. Quanto a qualificação de pessoal, como os novos funcionários são treinados e como ocorre a designação de funções?
9. Quanto à conduta antiética entre gerentes e diretores do banco, tais como disputas pessoais ou entre áreas do banco, como esse assunto é tratado.
10. Quanto à falhas de sistemas de processamento de dados, tais como sistema fora do ar, quais os tipos de ocorrência e com que frequência os mesmos acontecem?
11. Sobre fraudes externas, como o Banco do Brasil trata os ataques à conta corrente de seus clientes?

12. Como ocorre e com que frequência acontece a clonagem de cartões magnéticos em sua agência?

13. Como o Banco do Brasil trata a lavagem de dinheiro?

14. Como é feito o abastecimento dos caixas eletrônicos em sua agência e em seus postos externos?