

CONTROLES INTERNOS SOB A ÓPTICA DO GESTOR BANCÁRIO: estudo de caso de um banco regional

LEONARDO DA SILVA FERNANDES

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

JONAS ISMAEL DA SILVA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

CONTROLES INTERNOS SOB A ÓPTICA DO GESTOR BANCÁRIO: estudo de caso de um banco regional

1 INTRODUÇÃO

O cenário político-econômico e a transformação digital têm alterado substancialmente a natureza das empresas e a maneira como elas criam valor. Nesse sentido, os processos de gestão empresarial precisam estar adequados às tendências conjunturais para se destacar frente aos concorrentes. Nessa senda, o avanço das tecnologias da informação – TI tem causado rápidas mudanças no ambiente dos negócios, sobretudo, no setor bancário, uma vez que pode ser considerado o mais responsivo às mudanças que englobam a TI, dada a natureza competitiva do setor (SHAGARI; ABDULLAH; MAT SAAT, 2017).

Da mesma forma que as empresas necessitam de constante atualização e de busca contínua por uma melhor *performance* em seus resultados, o setor bancário também se vê envolvido pelas recentes transformações que ocorrem no mercado digital e que trazem inúmeros desafios, promovendo alterações fundamentais na sua forma de funcionamento, motivadas sobremaneira pela digitalização, conectividade e globalização. Esse mercado complexo demanda um cuidado intenso com os controles internos e processos que envolvem a atividade fim, visando atender a demanda de *stakeholders* cada vez mais exigentes e integrados (FEITOSA, 2021).

Nesse 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 à tomada de decisão e maior confiabilidade às transações. Desse modo, ela contribui para o planejamento estratégico da empresa com a disponibilização de informações que, além de auxiliar o processo de gestão da organização, permitem controlar, acompanhar e avaliar o desempenho da instituição (LIMA *et al.*, 2011).

Ademais, tratando-se de instituições financeiras, a controladoria possui características diferenciadas face à alta complexidade do mercado e de suas operações, vistas a permanente exposição aos diversos riscos e a contínua exigência de decisões envolvendo grande soma de ativos financeiros (SANTOS 2005). Shagari, Abdullah e Mat Saat (2017) indicam que um ambiente de controles internos adequados evitará práticas indesejáveis nos negócios, o que pode levar ao alcance dos objetivos organizacionais. Uma vez reconhecida a importância da controladoria, no contexto financeiro voltado ao ambiente de agência bancária, foco deste estudo, é possível identificar proposições do papel do gestor bancário no âmbito dos controles internos.

Dessa maneira, este artigo tem problema de pesquisa: **De que forma os controles internos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul são percebidos sob a óptica dos gestores bancários?**, analisando se esses controles estão aderentes ao que determina a norma organizacional administrativa da função, isto é, se há ações de *compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro e demais precauções de competência desses profissionais. Outrossim, embora a existência dos controles internos seja intuitiva, pretende-se explorar a percepção destes gestores e aderência quanto às suas responsabilidades.

Considerando os temas que envolvem controladoria e controles internos, estudos anteriores, tendo como base instituições financeiras, avaliaram alguns aspectos contemplando colaboradores e gestores dessas instituições. Cecon, Heinzen e Silva (2015) verificaram a percepção dos gestores sobre a eficácia dos controles internos. Özten e Karğın (2012) examinaram a prática dos controles internos e seus reflexos no sistema contábil e controle de crédito em bancos da Turquia. Nessa linha, Shagari, Abdullah e Mat Saat (2017) também

analisaram o sistema de informação contábil na Nigéria. Rahim, Ahmed e Faeq (2018) exploraram a relação entre sistema de controle interno e percepção da gestão do risco operacional na Malásia.

No que tange à prevenção à lavagem de dinheiro (PLD), o estudo de Da Silva, Marques e Teixeira (2011) demonstrou o grau de conhecimento e o nível de aderência dos colaboradores quanto aos procedimentos de controles internos em bancos do sul do Brasil. Jaara e Kadomi (2017), por sua vez, verificaram a aderência dos controles de PLD na Jordânia. No que diz respeito à temática de *compliance*, o estudo de Martins e Vieira (2021) verificou o entendimento dos colaboradores de uma instituição financeira e Kazemian *et al.* (2019), por seu turno, avaliaram sobre inapropriação indébita e fraudes do setor bancário iraniano. Optou-se por não explorar as questões que envolvem os controles sobre fraudes digitais, por exemplo, por entender que a competência deste controle está sob a responsabilidade de sobremaneira na área de auditoria do banco.

Baseado no exposto, a realização deste estudo justifica-se pela relevância do assunto no contexto das instituições financeiras, especialmente pelo objeto amostra da pesquisa, dado o ineditismo desta abordagem em pesquisas na instituição bancária em questão. Ademais, considerando a importância do tema para o desempenho financeiro e a *performance* das instituições, a presente investigação pode agregar conhecimento à luz dos estudos anteriores tendo em vista a óptica do gestor bancário, ampliando a discussão e oportunizando *insights* para pesquisas futuras.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando pela introdução e contextualização. Em seguida, apresenta a seção dois destinada ao referencial teórico. A seção três explicita o método utilizado no trabalho. A exposição e a discussão de resultados ocorrem na seção quatro. Por fim, figuram as considerações finais.

2. CONTROLADORIA: CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES

O sucesso e a perenidade das empresas estão ligados, *a priori*, à administração do seu negócio. Nesse contexto, os princípios básicos de administração, planejamento, organização, execução e controle fazem parte do pressuposto de continuidade. Uma das técnicas a que a administração financeira recorre é a denominada controladoria (TUNG, 1973).

Essa técnica propõe a sustentabilidade das organizações por meio da gestão das suas atividades, tanto no horizonte temporal como no ambiente externo e interno (FREZATTI *et al.*, 2009). Essa continuidade está relacionada à adoção de algumas práticas no ambiente da administração do negócio, especialmente atreladas ao controle exercido.

De acordo com Mosimann *et al.*, (1993, p. 85), a “controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com gestores [...], e assegurar a eficácia empresarial”. Os autores acrescentam que ela pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos de campos como administração, economia, psicologia, estatística e contabilidade no intuito de orientar para a eficácia empresarial.

Frezatti *et al.*, (2009) frisam que, além de zelar pela eficácia do processo de gestão e de prover informações de natureza econômica e financeira, ela deve promover o equilíbrio entre todos os *stakeholders* envolvidos. Enfatizam ainda que a “controladoria é a 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).

Borinelli (2006) e Mosimann e Fisch (1999) lembram que a eficácia dos processos de gestão está relacionada aos controles internos. Padoveze e Bortolucci (2013) abordam a controladoria como uma ciência autônoma e que não deve ser confundida com a contabilidade, embora utilize o instrumento contábil, como um alargamento do campo de abrangência. Noble (2013) e Frezatti *et al.*, (2009) ressaltam que a estruturação da controladoria nas empresas varia em função do porte, podendo atuar nas áreas contábil e fiscal, controle dos ativos, planejamento e controle, projeções e simulações, custos e contabilidade.

Contemplando esta breve discussão, o Quadro 1 mostra a relação entre as funções clássicas da controladoria de acordo com a literatura.

Quadro 1 - Relação entre funções clássicas da Controladoria e a literatura.

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 <i>et al.</i> , 2009).
	Sistemas contábeis e financeiros (MOSIMANN <i>et al.</i> , 1993).
	Gestão dos sistemas de informação (CATELLI, 2010).
	Atendimento aos agentes de mercado (CATELLI, 2010).
Motivação	Fornecimento aos gestores das empresas das informações de que estes necessitam para atingir os objetivos empresariais (NOBLE <i>et al.</i> , 2013).
	Motivação do uso dos sistemas, influenciando positiva ou negativamente (SCHMIDT, 2002).
	Efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas (MOSIMANN <i>et al.</i> , 1993).
Coordenação / Acompanhamento	Disseminação da cultura organizacional e trabalho para buscar o alinhamento de pensamento e ações em todas as áreas da empresa (NOBLE <i>et al.</i> , 2013).
	Acompanhamento desde o planejamento até a execução/programado (SCHMIDT, 2002).
Avaliação	Coordenação do processo de controle gerencial (FREZATTI <i>et al.</i> , 2009).
	Assessoria à direção da empresa referente aos planos, indicando melhores soluções (MOSIMANN <i>et al.</i> , 1993).
	Avaliação constante dos resultados, identificando possíveis correções e readequações. (SCHMIDT, 2002).
	Avaliação econômica periódica da empresa (FREZATTI <i>et al.</i> , 2009).
Planejamento	Avaliação de resultados (CATELLI, 2010).
	Interpretação de fatos e avaliação de resultados (MOSIMANN <i>et al.</i> , 1993).
	Análise da viabilidade, criação, exame e comparação de cenários (SCHMIDT, 2002).
Organização	Análise da viabilidade econômica de projetos de investimento (FREZATTI <i>et al.</i> , 2009).
	Determinação dos planos e sua viabilidade econômica (MOSIMANN <i>et al.</i> , 1993).
	Asseguramento de recursos físicos e humanos para a execução (SCHMIDT, 2002).
Direcionamento	Padronização e harmonização de relatórios. Estabelecimento de normas e procedimentos para as várias áreas da entidade (FREZATTI <i>et al.</i> , 2009).
	Padronização e harmonização do conjunto de informações econômicas (CATELLI, 2010).
	Sincronização de recursos físicos e humanos para o cumprimento dos planos

	(SCHMIDT, 2002).
Mensuração	Estabelecimento de sistemas de mensuração e estabelecimento de padrões (SCHMIDT, 2002).
	Suporte ao processo de mensuração e gestão de riscos (FREZATTI <i>et al.</i> , 2009).
	Apoio na avaliação de desempenho (CATELLI, 2010).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme exposto no Quadro 1, é possível dizer que a área de controladoria também é responsável pelos controles internos (SCHMIDT; SANTOS, 2006), sobretudo, no banco.

2.1. Controles internos

Embora os controles internos já existissem nas organizações, foi instituído 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, normatizando a elaboração e controle dos orçamentos e balanços das contas públicas. A lei menciona que o Poder Executivo exercerá três tipos de controles, sendo: legalidade dos atos, fidelidade funcional dos agentes de administração e fiscalização do trabalho na realização de obras e prestação de serviços (BRASIL, 1964).

No que envolve controles internos sob a óptica da gestão financeira, orçamentária e contábil, principalmente, ligados à área bancária, as práticas de controles internos surgiram com o Acordo de Basileia, em 1988, na Suíça. Com o decorrer do tempo, foram sendo aperfeiçoadas e integram um dos 25 princípios fundamentais (BACEN, 2006). Para Attie (1998), o controle tem significado e relevância somente quando é percebido no sentido de garantir o cumprimento de um objetivo definido. Ademais, para se definir adequadamente o conceito de controle interno, vista a sua amplitude, faz-se necessário analisar alguns fatores como:

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

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 do 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 realizados com mais fidedignidade e responsabilidade, com riscos mais calculados. Na prática, várias áreas da empresa são responsáveis pelos controles internos e muitas vezes correspondem à contabilidade, auditoria, controladoria, supervisão, qualidade, entre outras. Assim, os problemas de controles internos encontram-se em vários setores das empresas modernas (CREPALDI, 2012).

Crepaldi (2012) alerta, porém, sobre a distinção entre controles internos e auditoria interna, pois não possuem o mesmo significado. Para o autor, a auditoria interna é um trabalho organizado de revisão e apreciação, enquanto o controle interno refere-se aos procedimentos e à organização adotados como planos permanentes da empresa.

Desse modo, tanto o Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados quanto o *Institut Français des Experts Comptables*, referências na área, expressam que os controles internos constituem um plano de organização e de todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar o direcionamento (CREPALDI, 2012).

2.2. Controles internos em instituições financeiras: *compliance* e prevenção à lavagem de dinheiro

Os maiores e mais complexos bancos são aqueles mais propensos a implementar os melhores controles internos, necessitando para tanto de treinamento de pessoal e aderência às políticas, aos procedimentos e processos internos (JAARA; KADOMI, 2017). O *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), pois transcende a ideia de conformidade às leis, regulamentações, trazendo aspectos de governança, conduta, transparência (FEBRABAN, 2018). É possível dizer então que o *compliance* faz parte dos controles internos, visto que uma das funções clássicas deles são atender os requisitos de conformidade, legalidade e legitimidade dos processos (CRUZ, 2009), assim como permitir um ambiente de controle interno, práticas e procedimentos de mitigação de fraude, corrupção e lavagem de dinheiro (MARINO; VASCONCELOS, 2022).

Para a Febraban (2018), estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Quando não se está em *compliance*, existe o risco de *compliance*. Nesse sentido, duas grandes entidades do meio bancário explicam que a missão do *compliance* está em: i) assegurar a adequação e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição; ii) mitigar os riscos de acordo com a complexidade dos negócios; iii) disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos; iv) atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição (ABBI; FEBRABAN, 2009 p. 10).

Além disso, outro tópico de relevância, no cenário bancário e de responsabilidade do *compliance*, é a prevenção à lavagem de dinheiro – PLD, assim como determina o sétimo princípio elaborado pelo Comitê de Basileia (ABBI; FEBRABAN, 2009).

O Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) define a lavagem de dinheiro como “um conjunto de operações comerciais ou financeiras que buscam a incorporação na economia de cada país, de modo transitório ou permanente, de recursos, bens e valores de origem ilícita” (COAF, 2021, [S./p.]). Esse processo é dinâmico e se dá em três fases, muitas vezes até de forma simultânea: 1º) distanciamento dos fundos de sua origem; 2º) disfarce de suas várias movimentações para dificultar o rastreamento desses recursos e; 3º) disponibilização do dinheiro novamente considerando “limpo” para os criminosos. De acordo com o COAF (2021), a primeira fase tem o objetivo de colocar o dinheiro “sujo” no sistema econômico, na intenção de ocultar sua origem; na segunda fase, o objetivo é dificultar o rastreamento contábil dos recursos e quebrar a cadeia de evidências e; na terceira fase, denominada integração, busca incorporar os ativos formalmente no sistema econômico, usualmente por meio de investimentos em empreendimentos que facilitem suas atividades.

As instituições financeiras, aderentes aos acordos de Basileia, têm dado cada vez mais importância para o tema, tendo em vista que esses crimes passam pelo sistema financeiro nacional e, portanto, mostra-se urgente um rigoroso acompanhamento das movimentações financeiras. Um dos lemas de acompanhamento está baseado no conceito “Conheça seu cliente”, elaborado pelos acordos de Basileia, que tem por objetivo dificultar e impossibilitar a atuação dos agentes lavadores, especialmente no que se refere à ocultação da identificação

dos clientes em práticas suspeitas (CESPEDES, 2021). Esse e outros tipos de acompanhamento 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.

3 METODOLOGIA

No que tange à sua natureza, esta pesquisa tem caráter aplicado e, quanto ao objetivo, ela pode ser considerada descritiva e explicativa. De abordagem quantitativa, utiliza como procedimento uma *survey* exploratória, apropriada quando se pretende identificar o que está acontecendo ou por que está acontecendo valendo-se de descrições quantitativas de uma população (FREITAS *et al.*, 2000).

A pesquisa foi desenvolvida no Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, um banco múltiplo, regional, com mais de nove mil colaboradores distribuídos em mais de 400 agências, abrangendo 98% do território gaúcho, com forte proximidade e foco na região Sul do país, fundado em 1928. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário contendo 24 questões, com uma amostra de 177 colaboradores pertencentes à área de gerência e supervisão de agência bancária. Os participantes são os principais responsáveis pelos controles internos e assuntos pertinentes à controladoria dentro do ambiente de agência, a partir de uma população de 630 colaboradores distribuídos nas 450 agências do Banco. Foi enviado um *link* do questionário por e-mail, convidando-os a responderem voluntariamente

A elaboração das perguntas contidas no questionário foi inspirada em trabalhos anteriores que exploraram a percepção de colaboradores, sobretudo, no trabalho de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) que investigou a percepção de suporte organizacional, na pesquisa de Grisci e Bessi (2004), pelo qual verificou a percepção sobre os aspectos dos modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. Além disto, utilizou-se da verificação de Brandão, Borges-Andrade e De Aquino Guimarães (2012), que abordou o desempenho organizacional e suas relações com as competências gerenciais no Banco do Brasil, constituindo uma amostra de 186 participantes e, na investigação de Do Carmo Silva e Lima, (2019), que trouxe a percepção dos colaboradores de uma agência bancária sobre as competências essenciais dos gestores.

Para a análise dos dados coletados, foi usada a análise multivariada. Além dos recursos estatísticos de análise de frequência, obtidos por meio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Nas questões que envolvem escala de *Likert*, os pesquisadores preferiram utilizar o método correlação de *Pearson* que mede a associação linear entre duas variáveis métricas, em que o número que representa a correlação é chamado de coeficiente de correlação. Ele pode variar de -1,00 a + 1,00, em que zero não representa nenhuma associação perfeita. Já quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação de uma variável com outra (KAZEMIAN, *et al.*, 2019).

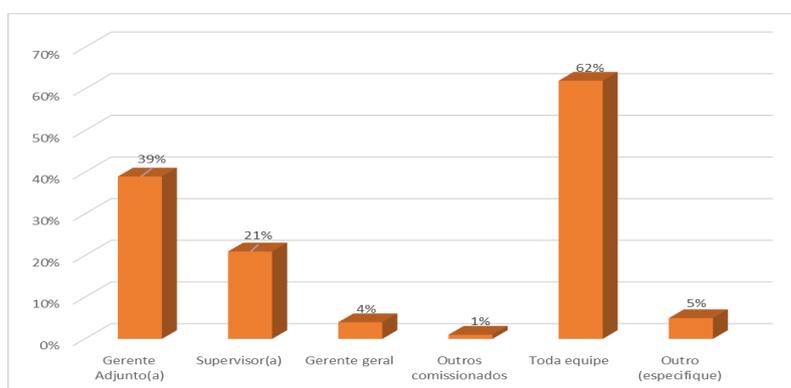
4 RESULTADOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados do presente estudo a fim de atender ao objetivo de pesquisa.

4.1 Análise da responsabilidade dos controles internos, prevenção à lavagem de dinheiro, *compliance* e ausência dos controles internos

Dos entrevistados, 72% são Gerentes Adjuntos e 28% Supervisores, cargos que os caracterizam como “gestores” e responsáveis pelos processos de controles internos abordados neste trabalho. Quanto ao tempo na função, 53% da amostra está nela há até 6 anos, o que demonstra um perfil jovem de gestores, restando os 47% com mais de 6 anos na função. Destes, apenas 21% exercem o papel há mais de 10 anos. Considerando a amostragem, é possível aduzir que há “equilíbrio” entre as gerações de gestores, contemplando mais de três gerações. O questionário procurou identificar o(s) responsável(eis) dos controles internos da agência sob a óptica do gestor bancário, podendo ser marcadas mais que uma opção. O Gráfico 1 ilustra os achados.

Gráfico 1 – Análise de Frequência – Responsabilidade dos controles internos

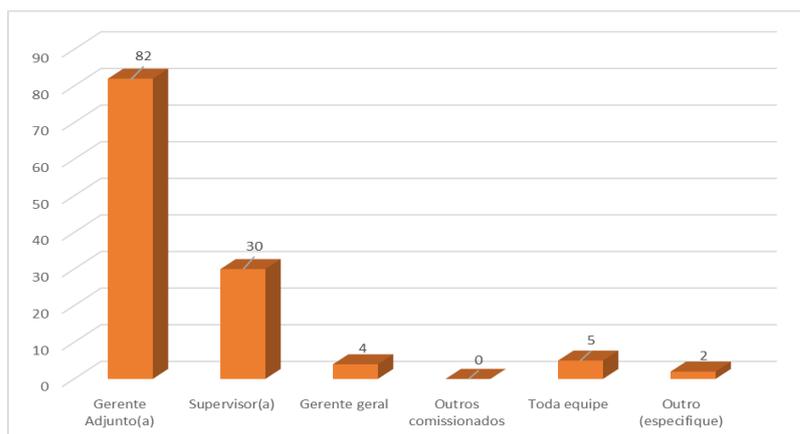


Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados do Gráfico 1 indicam que “toda a equipe” é o principal responsável pelos controles internos, compondo 62% da amostra e representando 110 pessoas que acreditam que a responsabilidade dos controles internos pertence ao grupo. Em seguida, figuram o Gerente Adjunto(a), com 39%, e o Supervisor(a), que corresponde a 21%. Os números evidenciam que a responsabilidade pelos controles internos está atrelada a toda equipe da agência bancária, mas sugerem que seja em maior grau dos gestores.

No que compete à(s) responsabilidade(s) pelas demandas de *compliance*, a pesquisa aponta os gestores adjuntos como os principais dirigentes, disparadamente, em relação a outras funções, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Análise de Frequência – Gestores das demandas de *compliance*



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 2 traz informações relevantes acerca dos dados que envolvem as demandas de *compliance* no âmbito da agência. A figura do Gerente Adjunto(a) foi referenciada em 82% das vezes. Esse número expressivo demonstra notoriamente qual é a função responsável pela gestão desse processo na agência.

Além da análise de frequência, algumas questões foram avaliadas de acordo com a escala de *Likert*, limitando as respostas a apenas uma opção, que variavam contemplando de “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “nem concordo e discordo”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

Tabela 1 – *Compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro e efeitos da ausência dos controles internos

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem concordo e discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Q5.1 Os controles internos são de responsabilidade de toda equipe.	75,71% 134	22,60% 40	0,00% 0	1,13% 2	0,56% 1
Q5.2 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
Q5.3 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
Q5.4 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
Q5.5 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
Q5.6 Os processos internos praticados pelos funcionários, no que tange às 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
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(a).	54,80% 97	36,16% 64	3,39% 6	3,39% 6	2,26% 4

Q5.8 As demandas judiciais, prepostos, etc., são de responsabilidades do Gerente Adjunto(a) e/ou Supervisor(a).	54,80%	31,64%	3,95%	5,08%	4,52%
	97	56	7	9	8
Q5.9 O modelo de Certificação de Agências (verificação física e sistêmica) são de competência do Gerente Adjunto(a) e/ou Supervisor(a).	46,89%	33,33%	7,34%	7,91%	4,52%
	83	59	13	14	8
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(a).	43,75%	43,75%	2,84%	7,95%	1,70%
	77	77	5	14	3
Q5.11 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).	46,02%	37,50%	5,11%	7,39%	3,98%
	81	66	9	13	7
Q6.1 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
Q6.2 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
Q6.3 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
Q6.4 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
Q7.1 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
Q7.2 A ausência de controles internos pode prejudicar o resultado financeiro da agência.	87,01%	10,73%	0,56%	1,69%	0,00%
	154	19	1	3	0
Q7.3 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
Q7.4 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 pelos autores.

Na Tabela 1, a questão Q5.1 demonstra aderência ao que foi respondido na indagação 3, uma vez que 97% das pessoas concordam que os responsáveis pelos controles internos são de toda a equipe. A questão Q5.2 confirma a especulação dos autores deste estudo, uma vez que as respostas confirmam que, embora toda a equipe seja responsável, os gestores (Gerentes Adjuntos(as) e Supervisores(as)) são os grandes responsabilizados por gerir esse processo, o que foi indicado por mais de 87% dos respondentes. As questões Q5.3 e Q5.4 também demonstram concordância com o fato de que esses gestores são os principais encarregados.

As questões Q5.5 e Q5.9 relacionam-se com a pergunta 4 sobre demandas de *compliance*, demonstrando afinidades, dado que 94% dos participantes 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 sinalizam uma tendência de concordância para a identificação dos responsáveis pela gestão dos processos.

Sob a perspectiva da temática prevenção à lavagem de dinheiro, de uma forma geral, nas questões Q6.1, Q6.2 e Q6.3, as respostas declaram uniformidade, pois 70% dos respondentes entende ser responsabilidade dos gestores os processos. No que se refere ao treinamento dado pela área de controladoria do banco, aos gestores, chama a atenção a não concordância (45%) quanto à suficiência de capacitação, conforme expresso pela questão Q6.4. Quase metade dos respondentes não concorda que seja suficiente. Nesse âmbito, os autores entendem que caberia um maior aprofundamento do tema, assim como acreditam haver indícios de ineficiência da área de controladoria do banco no suporte aos gestores, posto que uma das funções de controladoria é fornecer aos gestores das empresas as informações que eles necessitam para atingir os objetivos empresariais (NOBLE *et al.*, 2013).

A pesquisa também analisou os efeitos da ausência dos controles internos no ambiente de agência sob a óptica do gestor bancário, e neste tópico, as questões Q7.1 e Q7.2 elucidam a relevância da temática, pois quase a totalidade dos respondentes julga que a ausência dos controles pode estar diretamente ligada ao resultado financeiro. Esses achados estão aderentes à avaliação econômica periódica da empresa, função clássica da controladoria (FREZATTI *et al.*, 2009). No que condiz com a ausência dos controles internos, as respostas às questões Q7.3 e Q7.4 indicam que a responsabilidade pertence aos gestores, como também que os controles internos normatizados pelo banco, de encargo da área de controladoria, são suficientes para a segurança operacional e financeira da agência. Tendo em vista a fragilidade financeira e operacional característica da atividade bancária, neste ponto, caberia inserir proposições na tentativa de melhor destacar quais são os *gaps* que não apresentam concordância plena para as questões propostas.

Dessa forma, a fim de verificar a interligação entre as respostas e, no intuito de agregar qualidade e robustez à pesquisa, os autores geraram, a partir da correlação de *Pearson*¹, conforme apresentado na Tabela 2, as possíveis relações de uma variável com a outra, de modo a encontrar subsídios para responder à questão problema. Com o propósito de visualmente ficar mais evidente, a tabela foi ilustrada com diferentes cores, facilitando a localização dos coeficientes.

¹ A tabela 2 atende ao teste *t* de *Student* onde será dado enfoque para as respostas com 1% e 5% de significância. As correlações são significativas a 0,05 quando tem o símbolo (*) e quando aparece (**) significativa a 0,01.

Tabela 2 – 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 pelos autores.

Os coeficientes assinalados de cor vermelha, na Tabela 2, apresentam a correlação negativa e, vista a sua proximidade com 0, os presentes pesquisadores entendem não ser relevante para este estudo, rejeitando-os para a análise. Cabe destacar que a maior correlação negativa está na Q5.1 com a questão Q7.3, pois, assumindo-se que a responsabilidade dos controles internos é de toda a equipe, ela é inversamente relacionada com a hipótese de a responsabilidade ser somente do Gerente Adjunto(a) e/ou do Supervisor(a), ressaltando a congruência entre as respostas.

As correlações marcadas nas cores azul claro e verde variam de 0,00 a 0,29 caracterizando uma fraca correlação. Já aquelas na cor rosa, de 0,300 a 0,399, e os azuis mais escuros, de 0,400 a 0,499, são de correlação moderada e, portanto, com pouco interesse para este trabalho.

As correlações mais relevantes, na visão dos pesquisadores, são as apresentadas na cor laranja já que estão mais próximas de 1. A respeito da intersecção da questão Q7.1 com a Q7.2 pode-se dizer que aparece bem relacionada (0,714), razão pela qual envolve o mesmo objetivo. Nesse caso, há o entendimento de que elas estão compatíveis entre si uma vez que ambas preconizam o resultado financeiro, seja do banco ou da agência bancária. Assim, é possível verificar consonância com a teoria de Schmidt (2002), ao sugerir que a avaliação constante dos resultados, identificando possíveis correções e readequações, é função inerente à controladoria.

Outro quadro pertinente ao estudo (0,709) é o que tange à questão Q6.1 com a questão Q6.2, posto que o Siscoaf é um sistema do COAF que se dedica ao controle de movimentação financeira em espécie, o que se coaduna com a temática de prevenção à lavagem de dinheiro e, de sobremaneira, justifica a responsabilidade dos gestores mencionados (ABBI; FEBRABAN, 2009).

As questões Q5.8 e Q5.10, de correlação 0,658, orientam sobre as funções administrativas de controles internos, concernentes às funções da controladoria, especialmente, por estarem relacionadas às atividades pertencentes aos Gerente Adjunto(a) e Supervisor(a). A confluência das questões Q5.9 e Q5.10, com 0,543 de correlação, ratifica a responsabilidade de tais gestores nos processos envolvidos (MOSIMANN *et al.*, 1993).

Com uma correlação de 0,599, a questão Q5.10, com a Q5.12, revela que os aspectos relativos ao atendimento às demandas externas aos órgãos reguladores, à rentabilidade, ao controle de despesas e aos riscos operacionais estão aderentes à literatura, conforme levantado por Jorion (2003), especialmente, quando ele afirma que os controles internos atuam na integridade de dados, na segurança operacional, na continuidade dos negócios e na minimização de perdas e exposição a litígios. As questões Q5.3 e Q5.4 estão compatíveis com a questão Q5.5, pois elucidam como se dá a gestão dos controles internos e a sua aderência à norma organizacional administrativa interna da função.

Por fim, no que tange ao controle do atendimento das demandas de solicitação dos órgãos fiscalizadores (Banco Central, órgãos estaduais e municipais, entre outros), de acordo com a Q5.7, tarefas sob responsabilidade do Gerente Adjunto(a) e/ou Supervisor, nota-se que se correlacionam (0,599) englobando as demandas judiciais, prepostos, etc., conforme a Q5.8. Esse resultado aponta uma relação parcial e ratifica o fato de a gestão dos controles internos se dar por meio desses 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 estudo, são expressas as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar como os controles internos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul são percebidos sob a óptica dos gestores bancários, identificando se esses controles estão aderentes ao que determina a norma organizacional administrativa da função e observando se há ações de *compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro e demais precauções de competência desses profissionais.

Os controles internos bancários do Banco do Estado do Rio Grande do Sul são vistos pelos gestores como um conjunto de procedimentos de caráter administrativo e operacional, concentrados nos processos inerentes à atividade burocrática e sigilosa, pertinentes aos tópicos de contabilidade, atendimento das demandas externas a órgãos públicos e reguladores, segurança documental, gestão da rentabilidade da agência, *compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro e aos riscos da ausência dos controles frente aos resultados financeiros da agência. Além disso, o gestor bancário vê que a responsabilidade dos controles internos pertence a toda a equipe da agência, mas reconhece, de maneira especial, que o grande encarregado em responder a essas demandas, sobretudo quando o assunto abrange *compliance*, é a figura do Gerente Adjunto(a) como principal gestor da área.

A importância desses controles na atividade bancária não se limita ao ambiente de agência sob a óptica do gestor bancário. Nesse sentido, percebe-se forte sintonia entre a literatura e os achados, posto que os controles compõem um rol de atividades cruciais para a boa gestão administrativa de uma agência bancária, especialmente, no que diz respeito a resultados financeiros e de *performance*. No que tange à prevenção à lavagem de dinheiro, verificou-se que esse processo tem forte responsabilidade dos gestores envolvidos, reconhecendo seu papel, aderente à função, conforme determina o normativo do banco. Identificou-se também que a ausência dos controles internos gera perdas financeiras a agências e banco, reiterando a responsabilidade desses processos sob o olhar dos gestores envolvidos.

Em suma, constatou-se que as responsabilidades básicas normatizadas pelo banco, concernentes às atividades de controles internos, estão aderentes ao entendimento e à percepção dos gestores pesquisados, uma vez que reconhecem sua importância no processo, sua responsabilidade nas atividades de controle e o impacto de sua ausência no resultado financeiro da agência e do banco. Como limitação da pesquisa, considerando se tratar de um estudo de caso, entende-se que os resultados não podem ser extrapolados às demais instituições do setor, embora possam ser utilizados comparativamente. Logo, o assunto em análise ainda carece de novos estudos, sobretudo, a partir de outras perspectivas no contexto bancário. Sugere-se a continuidade desta investigação, podendo ser aplicada em outras instituições bancárias e com diferentes enfoques metodológicos.

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

BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006. **Princípios fundamentais para uma Supervisão Bancária Efetiva**. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/Core_Principles_Traducao2006.pdf. Acesso em: 22 jun. 2018.

BORINELLI, M. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; DE AQUINO GUIMARÃES, T. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRASIL. **Lei nº 4 320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1964. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm#:~:text=LEI%20No%204.320%2C%20DE%2017%20DE%20MAR%20C%27%20DE%201964&text=Estatui%20Normas%20Gerais%20de%20Direito,Munic%20ADprios%20e%20do%20Distrito%20Federal. Acesso em: 18 de jul. 2022.

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

CECON, Bianca; HEINZEN, Catia; SILVA, M. Z. A percepção dos gestores de cooperativas de crédito de Santa Catarina quanto à eficácia do controle interno. **Seminários em Administração**, v. 18, 2015.

CESPEDES, Carolina Pinheiro. Coaf e Controles internos: prevenção e combate à lavagem de dinheiro no sistema financeiro. **Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central**, v. 15, n. 1, p. 76-93, 2021.

CONSELHO DE CONTROLE DE ATIVIDADES FINANCEIRAS – COAF. **O que é lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo**. 2020. Disponível em:
<https://www.gov.br/coaf/pt-br/assuntos/o-sistemade-prevencao-a-lavagem-de-dinheiro/o-que-e-o-crime-de-lavagem-de-dinheiro-ld>. Acesso em: 09 jul. 2022.

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

CRUZ, B. 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.

DO CARMO SILVA, A. L.; LIMA, S. M. Competências essenciais para gestores bancários: percepção dos colaboradores de uma agência de instituição financeira pública. **ANAIS DA MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUCA-ISSN 2317-5915**, n. 13, p. 711-730, 2019.

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.

_____. **Guia Boas Práticas em Compliance**. 2018. Disponível em: https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf. Acesso em: 04 jul. 2022.

FEITOSA, C de M. G. B. Fintechs: impactos na performance financeira do mercado bancário brasileiro. **Revista Debates em Economia Aplicada**, v. 1, n. 1, 2021.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

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

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, p. 160-200, 2004.

JAARA, Osama Omar; KADOMI, Abdelrahim M. Factors related to the Central Bank instructions on money laundering. **Journal of Money Laundering Control**, 2017.

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

KAZEMIAN, Soheil *et al.* Examining fraud risk factors on asset misappropriation: evidence from the Iranian banking industry. **Journal of Financial Crime**, 2019.

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.

MARINO, Rogério; VASCONCELOS, Ana Lucia Fonte de Souza. Melhorias nas Práticas de Governança Corporativa e *Compliance* nas Cooperativas Operadoras de Planos de Saúde à luz da Resolução Normativa nº 443/2019. **Pensar Contábil**, v. 23, n. 82, 2022.

MARTINS, Poliana Taísa; VIEIRA, Eusélio Paveglia. Percepção dos colaboradores referente ao *compliance* nos diferentes níveis de uma instituição financeira. *In: FÓRUM INTERNACIONAL INOVAR*, 10, 2021. Santa Maria. **Anais eletrônicos [...]**. Santa Maria, 2021.

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

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

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, p. 29-51, 1999.

ÖZTEN, Sezayi; KARĞIN, Sibel. Bankacilikta iç kontrol faaliyetleri kapsamında krediler kontrolü ve muhasebeleştirme süreci. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, v. 14, n. 2, p. 119-136, 2012.

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

RAHIM, Noor Fareen Abdul; AHMED, Essia Ries; FAEEQ, Munadil Khaleel. Internal Control System and Perceived Operational Risk Management in Malaysian Conventional Banking Industry. **Global Business & Management Research**, v. 10, n. 1, 2018.

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.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHAGARI, Shamsudeen Ladan; ABDULLAH, Akilah; MAT SAAT, Rafeah. The role of intra-organizational factors in accounting information system effectiveness. **Management & Accounting Review (MAR)**, v. 16, n. 2, p. 131-156, 2017.

DA SILVA, Jorge Luiz Rosa; MARQUES, Luis Fernando Bicca; TEIXEIRA, Rosane. Prevenção à lavagem de dinheiro em instituições financeiras: Avaliação do grau de aderência aos controles internos. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 8, n. 4, p. 300-310, 2011.

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