



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA – MPAC

JOSÉ EDILBRAN MAGALHÃES MADEIRA

A IMPLANTAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE AUDITORIA
BASEADAS EM PROCESSO E EM RISCOS: UM ESTUDO DE
CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL

FORTALEZA

2010

JOSÉ EDILBRAN MAGALHÃES MADEIRA

**A IMPLANTAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE AUDITORIA
BASEADAS EM PROCESSO E EM RISCOS: UM ESTUDO DE
CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Mestrado Profissional - da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia Martins Mendes De Luca

FORTALEZA

2010

M153i

Madeira, José Edilbran Magalhães.

A implantação das metodologias de auditoria interna baseadas em processo e em riscos: um estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil / José Edilbran Magalhães Madeira. – Fortaleza, 2010. 150f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado. Fortaleza-CE, 2010.

1. Auditoria Interna 2. Processo 3. Controle 4. Risco. I. Título.

CDD: 657.458

JOSÉ EDILBRAN MAGALHÃES MADEIRA

**A IMPLANTAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE AUDITORIA
BASEADAS EM PROCESSO E EM RISCOS: UM ESTUDO DE
CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Márcia Martins Mendes De Luca (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará-UFC

Prof.^a Dr.^a Ana Vlória Cabral Sobral
Faculdade Christus

Prof. Marcus Vinícius Veras Machado, Ph.D
Universidade Federal do Ceará - UFC

Aos meus filhos Guilherme e Stefanie,
para que sintam motivados pela busca do
conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido a dádiva de aperfeiçoar os meus conhecimentos.

À Prof.^a Dr.^a Márcia Martins Mendes De Luca, por seu profissionalismo, paciência e sabedoria na orientação deste trabalho.

Aos Professores Doutores Marcus Vinícius Veras Machado e Ana Vlândia Cabral Sobral, integrantes da banca examinadora, que por meio de suas pertinentes e valiosas sugestões contribuíram para um melhor direcionamento da pesquisa e consequente melhoria do trabalho.

Aos amigos Klevelando Brito e Luís Alberto, pelo aconselhamento e ajuda no enfrentamento desta jornada acadêmica.

Ao Banco do Nordeste, pelas oportunidades de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal, e, em especial, ao colega Dimas Tadeu, pelo apoio incondicional nos momentos decisivos deste trabalho.

Aos colegas auditores e gestores da auditoria interna do Banco do Nordeste que participaram do estudo, pela cooperação no trabalho de pesquisa.

À minha família, pelo suporte e compreensão durante todo o período de desenvolvimento deste trabalho.

À minha irmã Enedite, pelo incentivo constante nos estudos.

Aos meus colegas de mestrado, que compartilharam experiências e discussões em sala de aula durante dois anos.

**"Knowledge has to be improved,
challenged, and increased constantly
or it vanishes."**

Peter Drucker, 1999.

RESUMO

O reconhecimento global da necessidade de mensuração e avaliação dos controles dos riscos nas instituições financeiras promoveu diversas recomendações e práticas que culminaram com a convergência mundial de regulamentação, a exemplo da lei Sarbanes Oxley e do Acordo de Basiléia, ganhando destaque o papel das auditorias internas com a intenção de garantir a solidez e a segurança dos investimentos das partes interessadas. Para cumprir esse desafio, as auditorias internas se modernizaram nos seus formatos de atuação para se adequar a essa realidade. A pesquisa analisa os impactos nas atividades desenvolvidas pela unidade de auditoria interna do Banco do Nordeste do Brasil S/A com a utilização das metodologias de auditoria baseadas em processo e em riscos. O estudo foi conduzido por meio de pesquisa exploratória no formato de estudo de caso único, utilizando os instrumentos da entrevista e de questionário para coleta de dados, focando aspectos relacionados com a implantação da metodologia; o processo de trabalho da auditoria interna no novo formato de atuação; o processo de comunicação dos resultados da auditoria e aos aspectos referentes ao conhecimento do novo modelo e a formação técnica dos seus profissionais. Os dados foram analisados e apresentados com a utilização de gráficos e quadros demonstrativos para descrever os impactos levantados pelos instrumentos de coleta, nas atividades da auditoria do banco. A nova atuação da auditoria passa a adotar novas ferramentas e instrumentos de trabalho e a focar as fragilidades e as causas dos processos de negócio. A área de controles internos e a área de auditoria interna do BNB trabalham com focos diferentes e suas ações são complementares. A pesquisa revelou ainda que a auditoria interna do BNB está parcialmente aderente aos padrões internacionais de auditoria e o seu trabalho é mais eficiente com a implantação da nova metodologia.

Palavras-chave: Auditoria interna. Controle. Risco. Processo.

ABSTRACT

The global recognition of the needs for valuation and measurement on the risk controls in financial institutions promoted a great deal of recommendations and management practices which culminated at a world regulation convergence, as in the case of the Sarbanes Oxley Law and the Basel Accord, strengthening the role of internal auditing aiming at securing the resilience and security of investments of interested parties. To face this challenge, the internal auditing has been updating its practice frameworks in order to fit this reality. This research analyzes the impacts on the practices which have been developed by the internal auditing department of the Banco do Nordeste do Brasil S/A with the utilization of the auditing methodologies based upon the processes and on the risks. The study is conducted through the exploratory research of a format of a single-case study, using the interview and questionnaire tools aimed at data assessment, focusing on the aspects related to the implantation of the methodology; the work process of the internal auditing in the new practice format; the communication process of the auditing results and the aspects related to the knowledge of the new framework and technical background of the professionals involved. The data are analyzed and presented with the help of info charts and demonstrative schemes in order to describe the impacts, raised by the data assessment tools, on the bank auditing practices. These new auditing practices now utilize updated work tools and implements and focus on the weaknesses and causes of the business processes. The internal control and the internal auditing departments of BNB both work using different focuses, and the practices are complementary. The research also demonstrates that the internal auditing department of the BNB is partially following the international auditing standards, and its practice is far more effective now with the implementation of the new methodology.

Keywords: Internal audit. Control. Risk. Process.

LISTA DE SIGLAS

ABR	-	Auditoria Baseadas em Riscos
AI	-	Auditoria Interna
AICPA	-	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
AUDIBRA	-	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
BNB	-	Banco do Nordeste do Brasil S/A
CCSA	-	<i>Certification in Control Self-Assessment</i>
CFC	-	Conselho Federal de Contabilidade
CFA	-	<i>Certified Financial Service Auditor</i>
CFE	-	<i>Certified Fraud Examiner</i>
CFSA	-	<i>Certified Financial Service Auditor</i>
CGAP	-	<i>Certified Government Auditing Professional</i>
CGU	-	Controladoria-Geral da União
CIA	-	<i>Certified Internal Auditor</i>
CICA	-	<i>Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants</i> (Instituto dos Contadores Registrados do Canadá)
CMN	-	Conselho Monetário Nacional
COBIT	-	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> (Objetivos de Controle de Tecnologia da Informação)
CoCo	-	<i>Criteria of Control</i> (Critérios de Controle)
COSO	-	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)
CPA	-	Certificação Profissional da ANBID
CVM	-	Comissão de Valores Mobiliários
ERM	-	<i>Enterprise Risk Management</i> (Gestão de Risco Empresarial)
IBGC	-	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
NBC	-	Normas Brasileiras de Contabilidade

IEC	-	<i>International Eletrotechnical Comission</i>
IIA	-	<i>Institute of Internal Auditors</i> (Instituto Internacional dos Auditores Internos)
ITGI	-	<i>IT Governance Institute</i> (Instituto de Governança da Tecnologia da Informação)
ITIL	-	<i>Information Technology Infrastructure Library</i> (Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação)
ISACA	-	<i>Information Systems Audit and Control Association</i> (Associação de Sistemas de Informação de Auditoria e de Controle)
ISO	-	<i>International Standard Organization</i> (Organização de Padrão Internacional)
OGC	-	<i>Office of Government Commerce</i>
PPF	-	<i>Professional Practices Framework</i>
SEC	-	<i>Security and Exchange Comission</i> (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos)
SEST	-	Secretaria de Controle da Empresas Estatais
SOX	-	<i>Sarbanes Oxley</i> (Lei Sarbanes Oxley)
TCU	-	Tribunal de Contas da União
TI	-	Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Evolução dos conceitos de auditoria.....	26
Quadro 2	- Resumo dos Tipos de Auditoria.....	46
Quadro 3	- A evolução da auditoria interna - 2008 em diante.....	66
Quadro 4	- Normativos legais relacionados aos Controles Internos dos Bancos.....	69
Quadro 5	- Normativos legais relacionados ao Gerenciamento de riscos dos Bancos.....	70
Quadro 6	- Critério para Classificação de riscos.....	83
Quadro 7	- Características das metodologias de auditoria.....	87
Quadro 8	- O trabalho da auditoria interna frente à maturidade de risco empresarial.....	89
Quadro 9	- Principais critérios para a escolha das metodologias.....	110
Quadro 10	- Resumo do Projeto Técnico da Auditoria para Suporte da Metodologia.....	111
Quadro 11	- Antigas e Novas Atividades da Auditoria Interna.....	112
Quadro 12	- Ferramentas e Instrumentos utilizados pela “nova” auditoria do BNB.....	113
Quadro 13	- Melhorias na comunicação da auditoria interna.....	114
Quadro 14	- Atribuições básicas dos Controles Internos.....	115
Quadro 15	- Funções da Auditoria Interna.....	116
Quadro 16	- Verificação dos resultados com os pressupostos da pesquisa...	127
Quadro 17	- Verificação dos resultados com os objetivos específicos da pesquisa	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Faixa etária dos profissionais da auditoria do BNB.....	104
Gráfico 2	- Escolaridade dos profissionais da auditoria interna do BNB...	105
Gráfico 3	- Profissionais da auditoria interna do BNB com certificação....	105
Gráfico 4	- Profissionais da auditoria com conhecimento em língua estrangeira.....	106
Gráfico 5	- Aderência da metodologia implantada no BNB às práticas de mercado e aos padrões internacionais.....	114
Gráfico 6	- Dificuldades enfrentadas pela auditoria na implantação da metodologia.....	117
Gráfico 7	- Melhorias do processo de auditoria com a implantação da metodologia.....	118
Gráfico 8	- Possíveis limitações no trabalho da auditoria com o uso da metodologia.....	120
Gráfico 9	- Conhecimento dos profissionais da auditoria sobre a metodologia.....	122
Gráfico 10	- Resultados Atingidos x Objetivos propostos pela auditoria interna.....	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Arcabouço conceitual de práticas profissionais do IIA.....	30
Figura 2	- O framework do modelo CobiT.....	34
Figura 3	- Etapas do processo da auditoria interna.....	49
Figura 4	- Framework do COSO.....	55
Figura 5	- Riscos e Controles Internos impulsionando a auditoria.....	62
Figura 6	- Vinculação da auditoria interna na companhia.....	72
Figura 7	- Requisitos para constituição do Comitê de Auditoria.....	73
Figura 8	- Evolução Histórica das Metodologias de Auditoria.....	78
Figura 9	- Estágios da Metodologia baseada em Processo.....	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	AUDITORIA INTERNA.....	23
2.1	Conceito e funções da auditoria interna.....	23
2.2	Normas e padrões de auditoria interna.....	32
2.3	Normas internacionais de auditoria interna do IIA.....	35
2.4	Auditoria interna no Brasil.....	39
2.5	Tipos de auditoria interna.....	44
2.6	Processo da auditoria interna.....	48
2.7	Auditoria interna e a governança corporativa.....	51
2.7.1	Sarbanes Oxley e os controles internos.....	51
2.7.2	Controles internos e os riscos.....	52
2.7.2.1	Controles Internos.....	54
2.7.2.2	Gerenciamento de Riscos.....	56
2.7.2.3	Gerenciamento de controles internos e de riscos pela auditoria interna.....	60
2.8	Novas tendências da auditoria interna.....	62
2.9	Auditoria Interna das Instituições Financeiras.....	66
2.9.1	Arcabouço regulatório.....	66
2.9.2	Comitê de Auditoria.....	72
3	METODOLOGIAS DE AUDITORIA BASEADAS EM PROCESSO E EM RISCOS.....	78
3.1	Auditoria Baseada em Processo.....	79
3.1.1	Aplicabilidade de uma auditoria de processo.....	81
3.1.2	Os riscos e os controles associados.....	84
3.1.3	As vantagens e desvantagens.....	85

3.2	Auditoria Baseada em Riscos (ABR).....	85
3.2.1	Aplicabilidade de uma auditoria baseada em riscos.....	88
3.2.2	Benefícios e dificuldades da ABR.....	90
4	METODOLOGIA.....	93
4.1	Tipologia da Pesquisa.....	93
4.2	Ambiente e Participantes da Pesquisa.....	97
4.3	Coleta de Dados.....	98
4.4	Tratamento e Análise dos Dados.....	101
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	103
5.1	Perfil da Instituição.....	103
5.2	Perfil dos Participantes.....	104
5.3	Implantação das metodologias de auditoria baseadas em processo e em riscos.....	106
5.4	Impactos da implantação das metodologias na atividade da auditoria interna da instituição.....	111
5.5	Considerações sobre os resultados.....	124
6	CONCLUSÕES.....	126
	REFERÊNCIAS.....	130
	APÊNDICES.....	141

1 INTRODUÇÃO

As mudanças do mundo globalizado, nos últimos anos, motivadas, principalmente, por diversos escândalos oriundos de fraudes contábeis e financeiras na economia americana, patrocinados por grandes corporações, a exemplo da Enron, WorldCom, Tyco e Adelphia e, posteriormente, em países da Europa, a exemplo das empresas Parmalat, Royal Ahold e Vivendi, contribuíram de forma decisiva para uma mudança de pensamento no controle dos negócios das organizações empresariais, não apenas nos mercados emergentes, a exemplo do Brasil, Rússia, China e Índia, mas também nos países desenvolvidos.

Todos esses escândalos suscitaram importantes ajustes legais de intervenção e de regulamentação do Sistema Financeiro Nacional e Internacional, como a lei Sarbanes Oxley (Sox), promulgada pelos Estados Unidos em 2002, que determina práticas de controles internos sobre relatórios financeiros para todas as empresas com ações negociadas na bolsa de Nova York (BORGERTH, 2008). A Sox imputa responsabilidade civil e criminal aos principais executivos de empresas pela confiabilidade das informações financeiras e contábeis publicadas. Além disso, a lei Sarbanes Oxley também exige que as organizações realizem avaliações dos seus sistemas de controle e que tais avaliações sejam objeto de auditoria (MACIEIRA, 2008a).

Na prática, a Sarbanes Oxley modificou significativamente as relações entre a administração empresarial e as auditorias externa e interna, que passou a ter repercussão em todo mundo em razão da própria importância da economia americana no contexto da globalização das economias (GRAY, 2004; MOELLER, 2004).

A reboque desses acontecimentos, os trabalhos da auditoria interna, ao mesmo tempo em que tem elevado o seu grau de importância e valorização de seus profissionais perante aos seus dirigentes e acionistas, tem, por outro lado, sofrido questionamentos quanto ao resultado final de suas observações; se estariam subsidiando de maneira satisfatória as decisões da alta administração.

Segundo Almeida (2005), nos últimos anos tem havido uma tendência global da administração das empresas no sentido de incrementar o foco na manutenção dos controles internos para assegurar a viabilidade da informação financeira e de

outras divulgações das empresas; aumentar a responsabilidade pessoal do *Chief Executive Office* - CEO e do *Chief Financial Office* - CFO sobre as demonstrações financeiras; melhorar os mecanismos de governança e dar mais responsabilidade e independência ao Comitê de Auditoria.

Morais (2008) lembra que a função da auditoria interna está cada vez mais interveniente e presente no diagnóstico de situações vivenciadas pela empresa que possam impactar a viabilidade da empresa, tais como: denúncia de fraudes e ações de natureza ilegal, apreciação dos fatores econômicos associados ao negócio da empresa e a própria eficiência e eficácia das organizações.

Entende-se, desta forma, que o papel desempenhado pela auditoria interna tem se aprofundado e se desenvolvido como um reflexo das necessidades e expectativas da organização como um todo.

Destarte, a direção das empresas utiliza cada vez mais o gerenciamento dos riscos corporativos como estratégia para se tornarem mais sólidas e competitivas. Em que pese existir áreas específicas nas organizações com atribuição para tal gerenciamento, tudo isso tem influenciado às auditorias internas das empresas a repensarem suas práticas e seus modelos de trabalho, de tal forma que sua atuação se antecipe em relação à identificação de situações-problema existentes ou em potenciais e consigam repassar, de forma clara e fundamentada, os resultados de avaliação tão esperados pela administração.

Sendo um dos elementos essenciais que compõem os sistemas de controles internos de uma empresa, a auditoria interna tem um grande papel no fortalecimento da governança corporativa, que representa acima de tudo o equilíbrio de uma visão empresarial e outra de interesse público, passando pelos princípios, processos e práticas de um sistema de poder, além dos mecanismos de gestão da empresa, buscando a maximização da riqueza de seus proprietários, a minimização ou equilíbrio dos conflitos de agência e a plena satisfação dos agentes interessados, como fornecedores, clientes, comunidade e demais *stakeholders*. Entende-se por *stakeholders* todas as partes interessadas, indivíduo ou grupo que possa influenciar o negócio da empresa, quer por meio de suas opiniões ou por ações, ou ser por ele afetado, a exemplo do público interno, dos fornecedores, dos consumidores, da comunidade, do governo, dos acionistas, etc.

Na visão do IBGC (2009), o conflito de agência é a forma de dividir os interesses dos proprietários e a gestão empresarial. Para isso, o proprietário delega a um gestor o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência.

As auditorias internas das corporações de todo o mundo vem passando por mudanças profundas em seu formato de atuação, conforme tendência observada em encontros, seminários, a exemplo do Congresso Brasileiro de Auditoria Interna – CONBRAI (2009).

Para se antecipar na identificação de intempéries empresariais, gerir situações marcadas por grande incerteza como a que vivemos no século XXI e disponibilizar os resultados de forma satisfatória perante a alta administração, as auditorias internas têm buscado novas metodologias com respaldo científico que identificam nos controles de seus processos críticos os riscos de suas atividades, evidenciadas por falhas e fragilidades, com o objetivo de avaliar, medir e recomendar a adoção de controles que possam mitigá-los. Para suportar as metodologias, as auditorias internas têm adquirido novos e calibrados instrumentos existentes, implementado indicadores de desempenho, adquirido ferramentas computacionais de tratamento de dados sofisticados como *data warehouse* e de mineração de dados, além de outros investimentos em tecnologia da informação, infraestrutura e comunicação.

Outros investimentos importantes realizados por grandes corporações brasileiras, repercutidos pelo Instituto Brasileiro de Auditores Internos – Audibra, em palestras e seminários, estão relacionados, principalmente, aos seus profissionais, favorecendo o intercâmbio intersetorial e empresarial, participação em fóruns de eventos e treinamentos especializados, além de certificações a padrões internacionais de auditoria interna para dotar esses profissionais de mais conhecimento e habilidades, além de mudança de postura perante os novos paradigmas enfrentados pelas auditorias.

Tais mudanças visam primordialmente prestar um melhor serviço e fazer com que os trabalhos sejam mais qualificados quanto à sua elaboração, que possam refletir e contemplar, de forma estratégica, os principais riscos do negócio,

adicionando valor aos resultados do trabalho auditado e, conseqüentemente, subsidiando melhor as decisões da alta administração e de seus investidores.

Considerando que as organizações existem para gerar valor aos seus proprietários, a expressão “adicionar valor” nos trabalhos de auditoria não é diferente. Esse valor intrínseco é observado no desenvolvimento de produtos e serviços por meio do uso de seus recursos para esse fim. É pela percepção dos auditores internos, durante os trabalhos de avaliação dos controles e dos riscos associados, que são desenvolvidos os valores que podem ser extremamente benéficos à organização. Esses valores, contidos nas informações, podem estar na forma de consulta, aconselhamento, comunicações escritas ou através de outros produtos que, em sua totalidade, devem ser adequadamente comunicados às gerências apropriadas ou ao próprio pessoal da área operacional (*INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – IIA*, 2004 - Glossary).

Assim, as mudanças por que passam as auditorias internas das instituições financeiras, no que diz respeito ao seu foco de atuação, estão relacionadas com o aumento da complexidade e da quantidade das operações de uma empresa, situação essa que justificou a necessidade de criação de normas e procedimentos internos (controles internos). Dessa forma, por determinação do Conselho Monetário Nacional e divulgação do Banco Central do Brasil – BACEN, as empresas mudaram suas estruturas organizacionais e implantaram áreas específicas de controles internos (BRASIL, 1998).

Essas áreas de controles internos passaram a trabalhar em atividades antes de atuação exclusiva da auditoria interna, a exemplo dos trabalhos de conformidade direta nos processos de negócios. As auditorias internas, por sua vez, precisaram ser remodeladas no seu escopo de trabalho, modificando sua metodologia de atuação, saindo da análise pontual de suas observações para uma análise mais abrangente, estratégica e com visão ampliada dos processos, riscos e controles dos negócios da empresa.

O documento Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna do *The Institute of Internal Auditors – IIA* (2004) dispõe que a maneira adequada de desenvolver as atividades da auditoria interna para cumprir a sua missão como fundamento da governança corporativa, atendendo aos anseios

institucionais, é trabalhar na estrutura (*framework*) da gestão dos riscos da organização.

Seguindo essa lógica, aliada à obrigatoriedade legal imposta pela Resolução 3.056 (Brasil, 2002) ou normas de natureza mandatária, no âmbito das instituições financeiras do setor público, que impõem à auditoria interna o cumprimento e o trato de questões quanto à identificação e avaliação de fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição, é esperado que as organizações mudem suas auditorias internas para se adequar a esse novo desafio. Alia-se a isso a necessidade de mudança inevitável nos trabalhos das auditorias internas por razões já comentadas neste trabalho.

A partir de nova atuação da auditoria interna é que se manifesta o presente estudo que visa contribuir para ampliação do conhecimento da Auditoria Interna no Brasil quanto à identificação dos impactos na própria unidade de auditoria interna frente à implementação de uma nova metodologia de trabalho.

Considerando esse contexto, pergunta-se: quais os impactos na atividade da auditoria interna com a implantação das Metodologias de Auditoria Baseadas em Processo e em Riscos?

O estudo envolve diversos elementos a serem identificados e analisados, considerando o contexto de mudanças da auditoria interna, pelo que se pressupõe que:

- a) o uso das metodologias de Auditoria Baseada em Processo e de Auditoria Baseada em Riscos requer mudanças nos processos, instrumentos de trabalho e de comportamento dos gestores e dos auditores internos que compõem a unidade de auditoria interna;
- b) com o uso dessas metodologias, as funções das Áreas de Controles Internos e Gestão de Riscos e da Auditoria Interna podem se confundir;
- c) a equipe de auditoria interna conhece os novos processos e instrumentos da nova metodologia implantada pela instituição.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os impactos nas atividades desenvolvidas pela unidade de auditoria interna do Banco do Nordeste do Brasil S/A com a utilização das metodologias de Auditoria Baseadas em Processo e em Riscos.

Por intermédio dos seguintes objetivos específicos, pretende-se atender ao objetivo geral proposto:

- a) identificar as principais funções, os processos de trabalho, as ferramentas e os instrumentos de apoio às atividades da Auditoria Interna com a implantação das metodologias de Auditoria Baseada em Processo e de Auditoria Baseada em Riscos no Banco do Nordeste do Brasil S.A;
- b) identificar as funções da Área de Controles Internos e Gestão de Riscos e da Auditoria Interna, delimitando os seus campos de atuação, a partir da implantação das metodologias de Auditoria Baseada em Processo e Auditoria Baseada em Riscos, no Banco do Nordeste do Brasil S.A;
- c) identificar o nível de conhecimento e aderência dos gestores e dos colaboradores (auditores internos) da unidade de auditoria interna ao novo modelo implantado pela instituição financeira.

A metodologia implantada na empresa sob estudo, o Banco do Nordeste do Brasil - BNB, é uma junção de duas metodologias – a Auditoria Baseada em Processo e a Auditoria Baseada em Riscos (ABR). Assim, com a intenção de facilitar o entendimento do leitor, utiliza-se também no presente trabalho, de forma singularizada, citações que representam uma metodologia única denominada Auditoria de Processo com Foco em Riscos, que significa a união das duas metodologias citadas.

O presente estudo é embasado de relevância para a comunidade científica, em razão da escassez de pesquisas no Brasil aplicadas à área de auditoria interna, pelo que se justifica vislumbrar a descoberta de novos saberes ou de ideias que possam sustentar outras indagações, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento e ampliação do campo de estudo.

A pesquisa analisa os impactos nas atividades da auditoria interna decorrentes da implantação das metodologias no âmbito interno da própria unidade de uma instituição financeira com o objetivo de analisá-los, considerando a importância deles para a organização e o tratamento dado para a superação e melhoria das atividades existentes.

Para isso, a coleta de dados primários viabiliza conhecer as situações impactantes derivadas da nova metodologia de trabalho na auditoria interna, relacionados aos aspectos da própria implantação da metodologia nas atividades; nos aspectos relacionados ao processo de trabalho, comunicação da auditoria, equipe e profissionais (auditores internos) quanto à formação, à capacitação técnica e convicção coletiva (aceitação).

Os dados que respondem ao problema de pesquisa e também aos objetivos propostos são colhidos por meio dos instrumentos de entrevista e de questionário com perguntas abertas e fechadas. A pesquisa é exploratória, de natureza qualitativa, fundamentada em um estudo de caso único.

O trabalho dissertativo está dividido em sete seções, incluindo as considerações introdutórias que, por sua vez, abordam o contexto, envolvendo o tema de pesquisa, a questão básica a ser respondida, a relevância do trabalho, os pressupostos e os objetivos. Nesta introdução, também estão contidos o universo a ser pesquisado e a estrutura, contendo as partes que compõem o trabalho.

O referencial teórico apresenta-se em duas seções sequenciadas à Introdução. A seção dois trata sobre a auditoria interna, contendo as funções, os tipos, o processo, as normas e padrões, a relação com a governança corporativa, gerenciamento de riscos e controles internos, as tendências e o contexto da auditoria interna nas instituições financeiras. A seção três discorre sobre as metodologias de Auditoria Baseada em Processo e da Auditoria Baseada em Riscos (ABR), destacando os fundamentos, a aplicabilidade, o tratamento dos riscos e controles, suas vantagens e limitações.

Na seção quatro, está disposta a abordagem metodológica, apresentando as escolhas e justificativas do pesquisador quanto ao tipo de pesquisa, ambiente da pesquisa e os métodos para a coleta, análise e interpretação dos dados. Enfim, a seção faz o detalhamento da estratégia utilizada para a condução do trabalho.

A seção cinco apresenta os resultados do trabalho, contendo: o estudo do perfil da instituição financeira objeto da pesquisa; os aspectos relacionados à implantação da metodologia na unidade de auditoria interna; os impactos com o advento do uso dessa metodologia e a disposição dos resultados da análise dos questionários em formato de gráfico e comentários, consubstanciado nas considerações sobre os resultados.

A conclusão e as recomendações do estudo estão na seção seis, contendo a análise dos resultados com os pressupostos assumidos na pesquisa, abordando as considerações finais e as recomendações do pesquisador sobre as percepções e indagações merecedoras de novos estudos.

2 AUDITORIA INTERNA

Esta seção trata da auditoria interna sob o aspecto de sua gênese e evolução. Inicia pelo amplo conceito e suas funções, demonstrando os principais enfoques atribuídos a essa atividade nas organizações empresariais ao longo do tempo. A seção ainda mostra as normas e o padrão nacional e internacional a que a atividade está submetida, contemplando o trabalho do profissional de auditoria quanto ao seu perfil, proficiência e interação com a equipe e zelo pelo trabalho.

Em seguida, abordam-se os aspectos da tipificação da auditoria interna aliado ao processo de trabalho que especifica o modo de fazer as atividades, as ferramentas e os instrumentos de trabalho. Trata, ainda, sobre a relação da auditoria interna com a governança corporativa, Lei *Sarbanes Oxley*, os controles internos e a gestão dos riscos.

Em razão de o presente trabalho tratar da aplicação do tema em instituição financeira, a seção também versa sobre o funcionamento da auditoria interna no setor bancário, abrangendo o arcabouço regulatório e a atuação dos comitês de auditoria. Por fim, têm destaque as novas tendências da auditoria interna no contexto nacional e internacional.

2.1 Conceito e funções da auditoria interna

O termo “auditoria” é comumente lembrado para designar um conjunto de atividades específicas realizadas nas organizações modernas. Autores como Araújo (2001) e Gil (1992) citam que o termo “auditoria” vem do latim “*auditor*” ou “*audire*”, que significa “aquele que ouve”, ouvidor. Documentos antigos revelam que já havia traços relacionados ao trabalho de auditoria nos impérios caldeu e babilônico.

Segundo Sá (2002), também existiriam registros arqueológicos de inspeção e verificação na Suméria, cerca de 4.500 a.C, como também registros de práticas de auditoria realizadas nos territórios romanos.

Boynton, Johnson e Kell (2002, p.34) comentam sobre a origem da auditoria da seguinte forma:

Auditoria começa em época tão remota quanto à contabilidade. Sempre que o avanço da civilização tinha implicado que a propriedade de um homem fosse confiada, em maior ou menor extensão, a outra, a desejabilidade da necessidade de verificação da fidelidade do último, tornou-se clara.

[...] No Egito antigo, autoridades providenciavam verificações independentes nos registros de arrecadações de impostos; na Grécia eram realizadas inspeções nas contas de funcionários públicos; os romanos comparavam gastos com autorizações de pagamento; e os nobres de castelos medievais ingleses indicavam auditores que realizavam os registros contábeis e relatórios preparados pelos criados.

Essas comunidades teriam avanços quanto à organização política e econômica, razão pela qual teriam adotado diversos sistemas de verificação e controle.

A origem da auditoria é muito discutida entre os especialistas. O fato a ser destacado é que o trabalho da auditoria estaria sempre relacionado com as atividades econômicas na verificação da gestão sobre a propriedade do homem e das organizações.

O histórico avanço da auditoria é proporcional ao desenvolvimento do capitalismo e das organizações. A revolução industrial veio ditar novos conceitos, diretrizes e técnicas ao trabalho de auditoria para atender às necessidades de grandes corporações que surgiram.

Segundo Boynton, Johnson e Kell (2002), o início da auditoria em empresas começou durante a revolução industrial em meados do século XIX com a legislação britânica que abrangia as grandes empresas do setor industrial e de transporte. Com a produção de escala, cresceu também diversas incidências motivadas pelas ausências dos proprietários do cotidiano dos negócios, ocasião em que justificou os primeiros trabalhos de auditoria realizados por acionistas, que não eram administradores das empresas, autorizados pelos demais acionistas. Esse formato de trabalho logo foi mudado com a alteração da legislação, permitindo que outras pessoas, não acionistas, também pudessem fazer o trabalho de auditoria. Daí surgiram, à época, empresas especializadas nesses trabalhos, tais como Deloitte & Co., Peat, Marwick & Michell e Price Waterhouse & Co.

Em outra versão sobre o início da auditoria moderna, as organizações empresariais, antes de característica familiar, precisaram, ao longo do tempo, injetar novos recursos para incrementar os negócios. Aparecia, assim, o capital de terceiros

e conseqüentemente a inclusão de novos sócios para as empresas. O grau de desenvolvimento alcançado pelas empresas aliado à crescente quantidade e complexidade das transações comerciais favoreceram o surgimento de uma nova atividade profissional – a auditoria, pois era necessário conhecer mais a empresa, seus resultados financeiros e sua situação patrimonial. Para prestar esses serviços, surgia, então, a necessidade de um profissional externo, de reputado conhecimento que fosse independente da organização – o auditor (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2008, p.33).

Os autores Boynton, Johnson e Kell (2002) comentam que a experiência britânica logo chegou aos Estados Unidos da América no final do século XIX por meio de investidores escoceses e ingleses, acionistas de empresas fabricantes de cerveja e companhias de estrada de ferro. O foco das auditorias era encontrar erros nos balanços e inibir ou bloquear o crescimento de fraudes. A certificação para os trabalhos específicos de auditoria foi concedida inicialmente no estado de New York por meio do registro de auditores independentes (*Certified Public Accountants – CPA*). A partir de 1921 todos os demais estados americanos já haviam autorizado a atividade profissional do auditor.

Boynton, Johnson e Kell (2002) citam ainda que, a partir da queda da bolsa de New York em 1929, foram identificadas deficiências no controle das informações das companhias americanas que exigia um aprimoramento no sistema contábil e a auditoria teve que enfrentar seu maior desafio. As demonstrações de resultados precisavam ser acrescidas de outros ingredientes, tais como medidas de desempenho operacional e conceito de lucro, que pudessem gerar maior confiabilidade aos acionistas.

A partir de 1934, com a criação da *Security and Exchange Commission - SEC*, nos Estados Unidos, a profissão do auditor criou um novo estímulo, crescimento e visibilidade, pois as grandes empresas que faziam transações comerciais por meio de ações na Bolsa de Valores foram obrigadas, com a promulgação da Lei de Negociação de Títulos, de 1934, a utilizar-se dos serviços de auditoria, para dar maior fidedignidade às suas demonstrações financeiras (CREPALDI, 2009).

O trabalho da Auditoria está vinculado historicamente aos resultados de sua atuação na área Contábil-Financeira. Por isso, as diversas conceituações de

Auditoria ainda guardam relação com esse foco. Dessa forma, o conceito de Auditoria continua sendo sensibilizado ao longo de sua história. A principal evolução certamente foi desvencilhar de uma atuação com foco contábil, passando para uma abordagem mais abrangente e sistêmica da empresa.

O conceito de auditoria apresenta outras tantas acepções, como se pode identificar no Quadro 01. Pode-se dizer que a maioria dos conceitos citados remete-se ao ofício do auditor quanto à verificação básica e exclusiva de informações de natureza contábil. Entretanto, ressalta-se que a atividade de auditoria pode ser vista por outros autores sob uma forma mais abrangente (não apenas no tocante à contabilidade), envolvendo outros paradigmas, como a conformidade das transações operacionais à legislação pertinente e aos normativos internos.

AUTORES	CONCEITO
William H. Bell e Ralph S. Johns (1942)	Auditoria é a verificação geral das contas de uma empresa para determinar sua posição financeira, o resultado de suas operações e a probidade de seus administradores, com o fim de comunicar o resultado do exame aos proprietários, acionistas, gerentes, conselheiros, bolsas e outros órgãos oficiais, síndicos, atuais ou prováveis arrendatários, futuros interventores ou compradores, juntas de credores, agências mercantis, hipotecários ou quaisquer outros interessados. Para verificar se houve prestação justa de contas de um patrimônio e se os negócios foram convenientemente administrados, para satisfação ao público, aos doadores etc. Para verificar custos, lucros ou prejuízos de um negócio. Para descobrir e impedir fraudes.
Pedro A. Vidal Rivera (1955)	Auditoria é o exame de todas as anotações contábeis, a fim de comprovar sua exatidão, assim como a veracidade dos estados ou situações que as ditas anotações produzem.
Arthur Warren Holmes (1956)	A auditoria é o exame de demonstrações e registros administrativos. O auditor observa a exatidão, integridade e autenticidade de tais demonstrações, registros e documentos.
José Alvarez Lopez (1987)	As palavras auditoria ou censura de contas se relacionam com a revisão e verificação de documentos contábeis, registros, livros e listagens de contas, utilizadas no processo de captação, representação e interpretação da realidade econômico-financeira da empresa.
NBC T 11 (1997)	A auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e, no que for pertinente, a legislação específica.

Quadro 1: Evolução dos conceitos de auditoria

Fonte: Adaptado de CREPALDI (2009).

AUTORES	CONCEITO (Continuação)
Antônio Lopes de Sá (1998)	Auditoria é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza azindal, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.
Hilário Franco e Ernesto Marra (2000)	É uma técnica contábil que compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes.
Boynton, Johnson e Kel (2002)	Auditoria é um processo sistemático de obtenção e avaliação de evidências sobre ações e eventos econômicos, com objetivo de mensurar o grau de correspondência com os critérios estabelecidos e de comunicar os resultados a usuários interessados.

Quadro 1: Evolução dos conceitos de auditoria

Fonte: Adaptado de CREPALDI (2009).

Para o *The Institute of Internal Auditors Inc.* (2004, p.9), o trabalho da auditoria interna começa dessa forma:

Já no início do século XX, o crescimento econômico tornou difícil para as organizações manter o controle da suas atividades e a eficiência operacional. A gestão perdeu o contato direto com a maioria de seus subordinados. Para superar o problema de controlar as atividades da organização, pessoas conhecidas como auditores internos foram designados para analisar e relatar sobre o que estava acontecendo. As tarefas desempenhadas pelos auditores internos variaram entre a verificação de rotina das atividades financeiras e operacionais, a análise e avaliação destas atividades.

É pela perspectiva do avanço conceitual da auditoria que Ramamoorti (2003a, p.3) cita que, em meados do século XX, com o contexto de crescimento e complexidade nos negócios, emergiu-se a necessidade de separar as verificações internas sobre as informações, que são utilizadas pelos gestores em tomada de decisão, das demais verificações, até então de praxe, utilizadas com o viés contábil. Os gestores careciam de “instrumentos para avaliar não só a eficiência do trabalho realizado, mas também a honestidade dos seus subalternos”. Dessa forma, a auditoria interna se credencia para tal fim.

A criação internacional do Instituto de Auditores Internos (IIA) em 1947 ensaiou as primeiras definições quanto ao papel do auditor interno, estabelecendo os fatores contábeis e financeiros como as premissas da auditoria interna. O IIA

ainda estabelecia a inclusão no escopo de trabalho da auditoria dos assuntos de natureza operacional. Segundo Barros (2007, p.104-105), a declaração de responsabilidade dos auditores internos promulgada pelo Instituto de Auditores Internos – IIA se ampliaria, anos depois, contemplando os seguintes assuntos:

- a) revisar e avaliar a qualidade, adequação e aplicação do controle contábil, financeiro e operacional;
- b) determinar a extensão de cumprimento das políticas, planos e procedimentos estabelecidos;
- c) determinar em que extensão os ativos da empresa são corretamente registrados e protegidos contra danos ou perdas de quaisquer naturezas;
- d) determinar a confiabilidade dos dados contábeis e de outros dados originados dentro da organização; e
- e) avaliar o desempenho dos gerentes em cumprirem as responsabilidades definidas.

Em *New York*, com a criação do *The Institute of Internal Auditors* no ano de 1947, o trabalho da auditoria interna passou a ser entendido de forma diferente. Os profissionais, quase sempre vinculados ao setor de contabilidade da empresa, foram incorporando aos seus trabalhos o foco da área administrativa, avaliando a eficácia e a efetividade dos seus controles internos.

Assim, passo a passo, a auditoria interna foi abrangendo todas as áreas da organização. Quanto à estrutura organizacional, a auditoria interna passou a ser subordinada diretamente à alta administração da empresa em razão da garantia de uma das normas de atributos – a independência, proferida pelo *The Institute of Internal Auditors*.

Ramamoorti (2003a, p.5) definiu a auditoria interna, à época, já preparando o que seria a atividade no futuro, passando para uma orientação de auditoria operacional, deixando claras as diferenças da função da auditoria interna e externa no âmbito empresarial:

A auditoria interna, portanto, surge como um segmento especial do vasto campo da contabilidade, que utilizam as técnicas básicas e método de auditoria externa. O fato de o auditor externo e o auditor interno usarem

muitas das mesmas técnicas que muitas vezes leva a uma suposição errônea de que há pouca diferença no trabalho ou nos objetivos finais. O auditor interno, como qualquer outro auditor, está preocupado com a investigação da validade da representação dos fatos, mas no seu caso, as representações com as quais ele é causa abrangem uma gama muito mais ampla e se referem a muitas questões em que a relação com a contabilidade é, muitas vezes, algo remoto. Além disso, o auditor interno, sendo um funcionário da empresa, tem um interesse maior em todos os tipos de operações da companhia e é naturalmente interessado em ajudar a tornar essas operações sejam tão rentáveis quanto possíveis. Assim, em maior medida, os serviços de gestão sensibilizam o seu pensamento e sua abordagem geral. (tradução do autor)

Conforme exposição de Almeida (1996), a auditoria interna veio para suprir as exigências da alta administração e, por consequência, as mudanças sempre tão constantes do mercado. Para isso, fazia-se necessário a existência de profissionais com conhecimento específico para realizar auditorias periódicas que pudessem abranger além das áreas que trabalhavam com as informações contábeis e financeiras, até então utilizadas, as demais áreas que executavam atividades chave da empresa.

Sobre as mudanças significativas nas atividades da auditoria interna ao longo do tempo, Castanheiras (2007) destaca que a atividade de auditoria interna passou por dois momentos marcantes em sua atuação. Inicialmente trabalhou no campo da observação com um viés aplicado puramente à informação contábil. Esse procedimento explica-se porque faz parte da sua própria origem o ato principal de conferir os dados das demonstrações contábeis das organizações empresariais. A partir dos anos 1940, o enfoque da auditoria interna se amplia e começa a trabalhar no formato de sistema de controles internos – situação atual de diversas empresas no mercado.

Para o Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2003), por meio da Resolução CFC-986/03–NBC-T12, a auditoria interna tem a seguinte função:

12.1.1.3. A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

12.1.1.4.A atividade de Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios.

Em 2006, o Instituto dos Auditores internos do Brasil - Audibra, filiado ao *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, traduzindo para o português, definiu a auditoria interna da seguinte forma:

É uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação (*assurance*) e de consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle, e governança corporativa (INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL, 2006, p.5).

A transição e a evolução do conceito da auditoria interna trazem diversos elementos “novos”, como o trabalho de consultoria, abordado pelo *Institute of Internal Auditors – IIA* e que devem ser assimilados e testados pela auditoria das empresas ao longo dos anos.

Baseado no esboço de Boynton, Johnson e Kell (2002, p.933), modificado por Barros (2007, p.108), o arcabouço representado pela Figura 1 foi desenvolvido a partir da divulgação das normas e padrões internacionais do *The Institute of Internal Auditors (IIA)* para demonstrar a estrutura conceitual das práticas profissionais de auditoria.

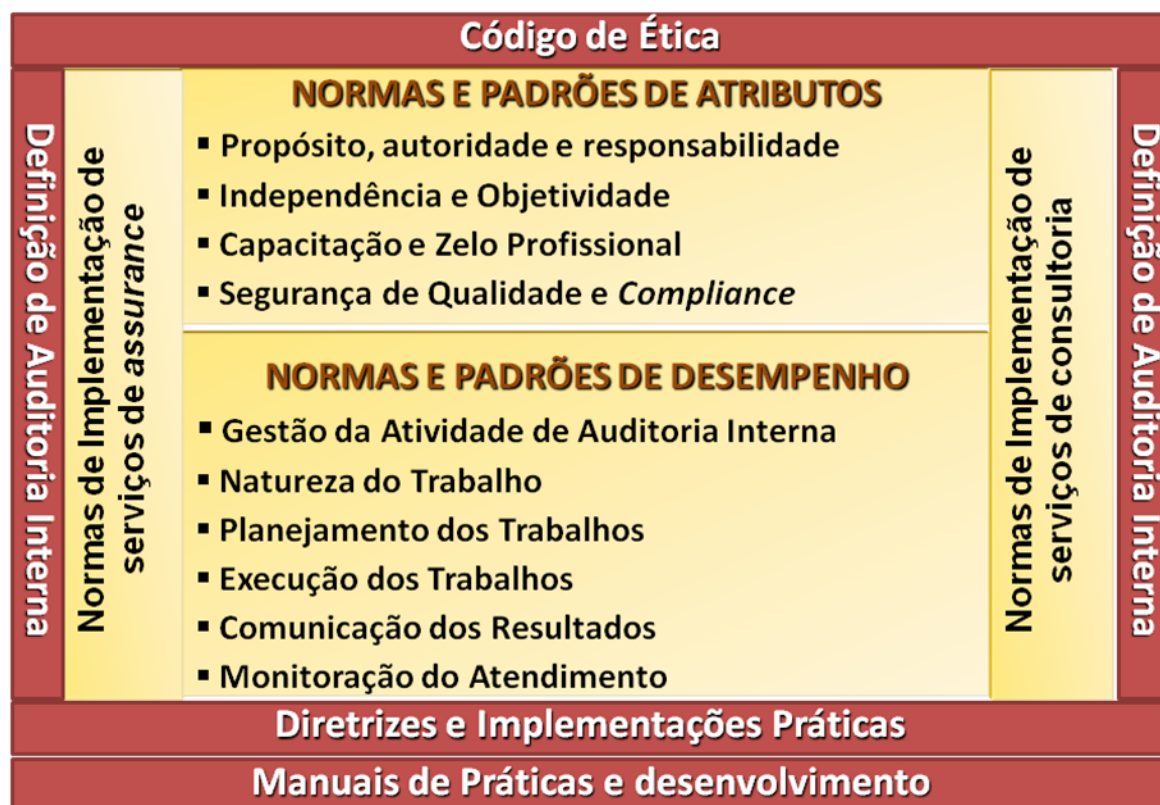


Figura 1 – Arcabouço conceitual de práticas profissionais do IIA

Fonte: Barros (2007, p.108).

A Figura 1 representa a auditoria interna cercada de todos os elementos que constituem a atividade, incorporando as normas de implementação de serviço de *assurance*, normas de serviço de consultoria, normas de atributo e de desempenho, os procedimentos, o código de ética e as diretrizes, formando um conjunto hierárquico de orientações para o uso das auditorias internas.

As funções da auditoria estão resumidas em documento divulgado pelo *The Institute of Internal Auditors – IIA* (2004, p.61). O escopo de seu trabalho é avaliar se o conjunto de gestão de riscos, controles e processo de governança, conforme planejado estrategicamente pela administração é adequado e funciona de maneira a assegurar que:

- a) os riscos são apropriadamente identificados e gerenciados;
- b) a interação com os grupos de governança ocorram como necessário;
- c) as informações relevantes no plano financeiro, gerencial e operacional sejam precisas, confiáveis e prestadas de forma pontual;
- d) as ações de empregados estejam em conformidade com as políticas, normas, procedimentos, leis e regulamentos aplicáveis;
- e) os recursos sejam adquiridos de forma econômica, usados eficientemente e adequadamente protegidos;
- f) programas, planos e objetivos sejam atingidos;
- g) a qualidade e a melhoria contínua sejam componentes dos processos de controles da organização;
- h) aspectos legais que impactam a organização sejam apropriadamente reconhecidos e resolvidos.

Segundo a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2008, p.35), a auditoria interna deve efetuar avaliações constantes e emitir recomendações apropriadas para a melhoria do processo de governança corporativa, com o objetivo de:

- a) promover a ética e valores apropriados dentro da organização;
- b) assegurar a gestão do desempenho eficaz da organização e a responsabilidade na prestação de contas;
- c) comunicar de forma eficaz às áreas apropriadas da organização as informações relacionadas a risco e controle;
- d) coordenar de forma eficaz as atividades de forma que flua a comunicação entre o conselho, os auditores externos e internos e administração.

2.2 Normas e padrões de auditoria interna

As normas e padrões aplicáveis à auditoria interna no setor privado são diferentes das estabelecidas para a auditoria externa. Essas normas diferem em relação ao órgão regulador e pela própria natureza do trabalho (BARROS, 2007).

Para a auditoria interna, as normas e padrões são elaborados e divulgados pelos institutos de auditores sem caráter mandatório ou legal. Diversos órgãos reguladores emitem normas próprias para auditoria externas dos organismos sob sua supervisão, como, por exemplo, a Comissão de Valores Mobiliários para as companhias com ações negociadas na Bolsa de Valores, o Banco Central do Brasil para as instituições financeiras, a Superintendência de Seguros Privados para as companhias de seguro etc. Como exemplo, cita-se o caso da obrigatoriedade das companhias abertas para emissão de relatórios e pareceres de auditores independentes – Lei 6.404 (art. 177, parágrafo 3º), a saber:

As demonstrações financeiras das companhias abertas observarão, ainda, as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários e serão obrigatoriamente submetidas à auditoria por auditores independentes nela registrados (BRASIL, 1976).

Quanto às instituições financeiras, a obrigatoriedade é regulamentada pela Resolução 3.198, do Conselho Monetário Nacional (CMN) que estabelece:

Art.1º - Devem ser auditados por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e que atendam aos requisitos mínimos a serem fixados pelo Banco Central do Brasil:

I - as demonstrações contábeis, inclusive notas explicativas:

a) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, exceto as sociedades de crédito ao micro empreendedor. (BRASIL, 2004).

Em relação ao trabalho da auditoria interna praticado no âmbito governamental, as normas, padrões, conceitos e diretrizes são elaborados pela autoridade governamental. No Brasil, segundo Barros (2007, p.109), as normas para as auditorias internas do Sistema de Controles Internos do Poder Executivo foram definidas pelo Departamento do Tesouro Nacional por intermédio da Instrução Normativa nº 16 (BRASIL, 1991). Para o Poder Legislativo e Governos Estadual e Municipal, as normas e padrões de auditoria interna são emitidas pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

Para os trabalhos de auditoria tanto interna como externa, as áreas que envolvem a Tecnologia da Informação (TI) e de segurança da informação tornaram-se de certa forma independente dos Institutos até então comentados. A natureza especializada da auditoria de sistemas de informação aliada à necessidade da capacitação dos seus auditores para realizar tais trabalhos forçaram a adoção de requisitos e de padrões aplicáveis especificamente ao tipo de auditoria de TI ou de segurança da informação. Desta forma, foram criadas as organizações especialistas nas áreas de TI e de segurança da informação.

A *Information Systems Audit and Control Association* – ISACA (Associação de Auditoria e Controle de Sistemas de Informação) destaca-se por desenvolver padrões aplicáveis globalmente, como é o caso do *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)*, de forma a atender ao objetivo da TI (COBIT, 2000 *Audit Guidelines*).

Outro padrão adotado para os trabalhos de auditoria em sistema de informação é o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) desenvolvido pela secretaria de comércio (*Office of Government Commerce, OGC*) do governo inglês e serve como fonte de informações sobre melhores práticas e processos relativos à prestação de TI como um serviço. O objetivo da metodologia ITIL é adicionar valor aos negócios da empresa por meio de processos eficientes.

O ISO/IEC 27002 é uma norma internacional publicada pela *International Organization for Standardization - ISO* e pela *International Eletrotechnical Comission - IEC* que fornece aconselhamento de melhores práticas (guia) e orientações sobre

segurança da informação. A versão brasileira dessa norma é a NBR ISO/IEC 27002, ABNT (2005) que provê controles de segurança da informação em diversas áreas, como, por exemplo, gerenciamento de ativos, gerenciamento das operações e da comunicação, e gerenciamento da continuidade dos negócios. Cada organização deve adotar o conjunto de controles de acordo com a sua realidade e objetivos estratégicos.

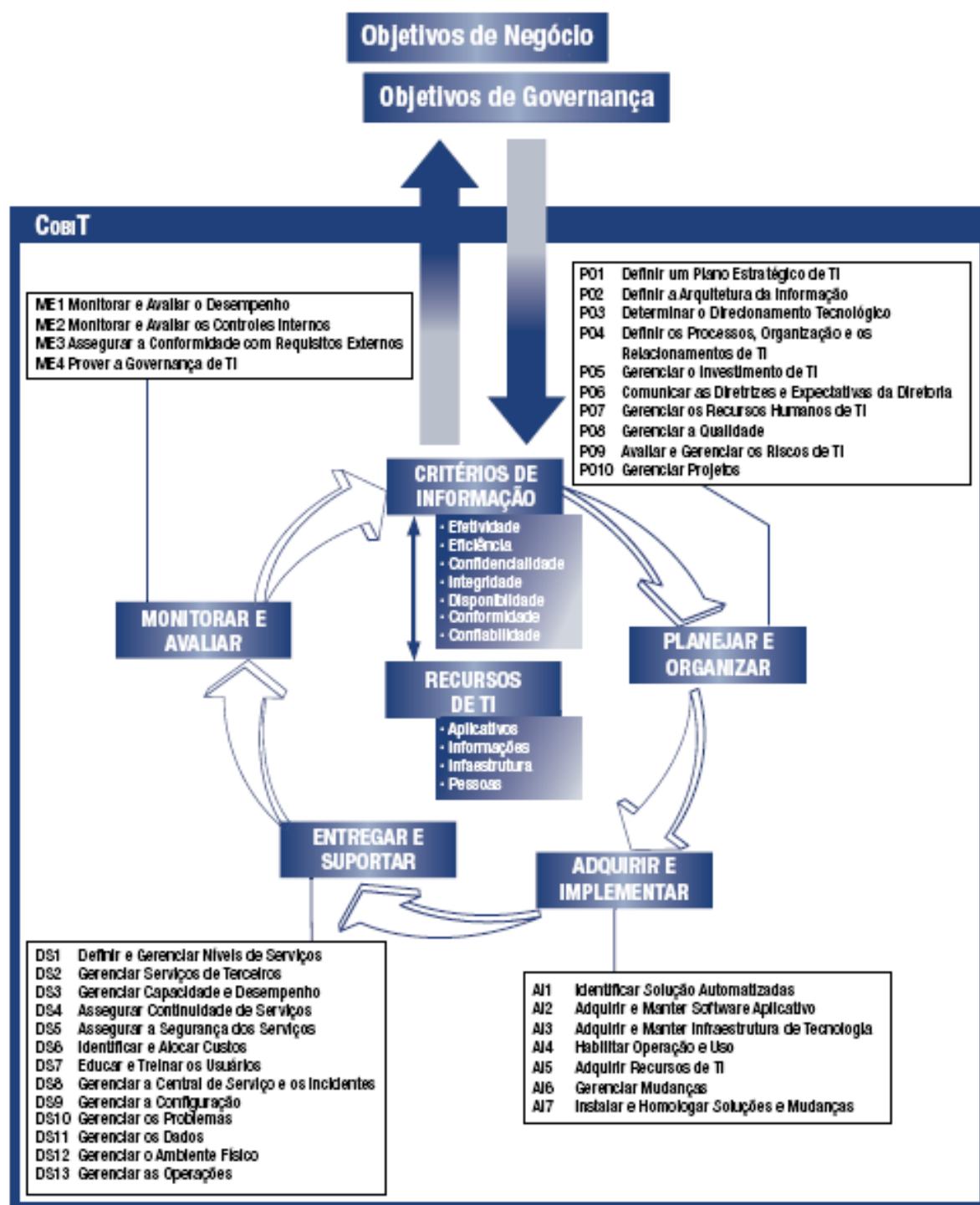


Figura 2 – O framework do modelo CobiT

Fonte: Adaptado de IT *Governance Institute* (2007).

O CobiT e as normas (*frameworks*) conforme Figura 2 podem ser utilizados em conjunto para alcançar a melhoria do processo, com o intuito de verificar se todo o suporte de Tecnologia de Informação da empresa atende aos requisitos de segurança, confiabilidade, qualidade e adequação ao uso.

A metodologia CobiT é um conjunto de melhores práticas que possui uma série de recursos que podem servir como um modelo de referência para gestão da TI, incluindo um sumário executivo, um *framework*, controle de objetivos, mapas de auditoria, ferramentas para a sua implementação e, principalmente, um guia com técnicas de gerenciamento. É indicada para todas as empresas, independente das plataformas tecnológicas adotadas, que buscam alinhar as práticas de TI ao seu modelo de negócio (ALBERTIN, 2005).

O CobiT é baseado no desenvolvimento conciliado de padrões existentes de TI e de suas melhores práticas. Desta forma, o modelo do CobIT é projetado para ser um complemento de um formato de governança na área de TI, guardando coerência com os princípios de governança corporativa e dos objetivos estratégicos da empresa, conforme demonstrado na Figura 2.

2.3 Normas internacionais de auditoria interna do IIA

O *The Institute of Internal Auditors* (IIA) publica as normas e padrões como fins educacionais e de informação para cultivar, promover e disseminar o conhecimento, fornecendo orientação para a atividade de auditoria interna, não tendo uma determinação de ordem mandatária, legal ou contábil. O propósito para o estabelecimento de normas, segundo o IIA (2004, p.2) é:

- a) estabelecer princípios básicos que possam representar a prática da auditoria interna no formato em que esta deveria ser;
- b) fornecer um modelo para a execução e promoção de um amplo portfólio de atividades de auditoria interna que possam agregar valor à organização;
- c) servir de base para a avaliação da própria auditoria interna;

- d) incentivar a melhoria dos processos e operações da organização.

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004, p.2) também promove a profissionalização da auditoria interna, por meio das principais ações, a seguir:

- a) desenvolvimento de estrutura de práticas profissionais que inclui a definição da auditoria interna, código de ética do *Institute of Internal Auditors* (IIA), normas e orientações para a prática profissional da auditoria interna e materiais de apoio ao desenvolvimento e à prática da atividade;
- b) criação de um programa de certificação CIA (*Certified Internal Auditor*);
- c) publicação de periódico – revista especializada denominada “*The Internal Auditor*”;
- d) administração de programa de educação continuada.

As normas do *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004, p.5) tornaram-se vigentes a partir de 1º de janeiro de 2002 e compreendem: Normas de Atributos (série 1000), as Normas de Desempenho (série 2000) e as Normas de Implantação.

A norma da Estrutura Geral das Práticas para o Exercício Profissional da Auditoria Interna (*PPF*) foi elaborada para orientação do conselho de diretores do *Institute of Internal Auditors* (IIA), no sentido de organizar adequadamente uma série de normas já existentes para a profissão. Baseado na definição de auditoria interna, a *The Professional Practices Framework* abrange as Normas Internacionais (*Standards*, o Código de Ética e as Orientações para as Práticas) e assim estabelece um padrão para uma auditoria interna de classe internacional.

As normas de atributo tratam das características de organizações e indivíduos que prestam serviços de auditoria interna. Estão distribuídas em:

- a) propósito, autoridade e responsabilidade, que regulamenta a necessidade de a empresa tornar formal a atividade de auditoria interna, respaldado por um regulamento ou estatuto (*charter*), nele especificando a modalidade e o tipo dos serviços de avaliação (*assurance*) prestados à organização. Também devem

constar do estatuto os serviços de consultoria a serem prestados pela auditoria interna;

- b) sobre a Objetividade e Independência, a norma dispõe que a atividade de auditoria interna deve ser independente e os auditores internos devem ser objetivos na execução de seu trabalho, devendo adotar uma atitude imparcial e isenta e evitar conflitos de interesses. Dispõe ainda sobre a hierarquia do diretor executivo de auditoria que deve estar subordinado a um nível dentro da organização, que permita à atividade de auditoria interna cumprir suas responsabilidades;
- c) a terceira norma diz respeito à proficiência e zelo profissional do auditor interno. Os trabalhos produzidos devem ser realizados com a proficiência e o zelo profissional devidos. Quanto à proficiência, a norma do *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004) recomenda que os auditores devam possuir conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais. A atividade de auditoria interna, de forma coletiva, deve possuir ou obter o conhecimento, habilidades e outras competências necessárias para desempenhar suas responsabilidades. Ademais, o auditor interno deve possuir conhecimento suficiente para identificar fraudes e parte deles deve ser especialista em riscos e controles-chave relacionado a TI.

Entende-se como regulamento ou estatuto da atividade de auditoria o documento formal e escrito que define o propósito, autoridade e responsabilidade da auditoria interna. Assim, segundo o *The Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004), o regulamento deve:

- a) definir a posição da atividade de auditoria interna dentro da organização;
- b) autorizar acesso a registros, pessoas e propriedades físicas relevantes ao desempenho dos trabalhos de auditoria; e
- c) definir o escopo das atividades da auditoria interna.

Quanto ao zelo profissional, a norma do *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004) esclarece que o auditor interno deva exercê-lo ao considerar: a extensão do seu trabalho para alcançar os objetivos propostos; a complexidade, materialidade dos assuntos sobre os quais os procedimentos são aplicados; a adequação e eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança corporativa; a probabilidade de erros ou falta de conformidade significativa, além do custo relacionado ao trabalho em relação ao benefício esperado.

A norma de atributo destaca, quanto à utilização adequada de ferramentas de apoio ao trabalho de auditoria, a observância nos serviços de consultoria nos aspectos quanto à expectativa do cliente, a complexidade e extensão e resultados do trabalho além do custo associado. Ainda sobre o assunto, a norma do *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004) recomenda que os departamentos de auditoria interna tenham programas de desenvolvimento contínuo, de qualidade e melhoria, contendo avaliações do programa de qualidade, revisão de desempenho da atividade com avaliação interna e externa.

Para Barros (2007, p.112), os auditores internos precisam além dos conhecimentos e habilidades gerais, conhecer as metodologias específicas e adequadas ao bom desempenho e execução dos serviços de *assurance* e de consultoria. Cita alguns referenciais metodológicos, como: o COSO, Controle Interno e COSO-ERM, *Turnbull Report*, *CoCo Report*, *CobiT*, *ITIL*, *ISO/IEC 27002*, que são internacionalmente reconhecidos como padrão a serem adotados nos trabalhos de auditoria.

Aliado às normas internacionais, o trabalho do auditor interno, segundo a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2008, p.28-29), requer elementos tais como:

- a) adoção de modelo mental voltado à complexidade (visão de mundo multireferencial);
- b) um conjunto multireferencial de conhecimentos, mesmo que o trabalho do auditor esteja concentrado em áreas que exijam, precipuamente, determinados conhecimentos específicos;
- c) alto grau de determinação;

d) capacidade de adaptação acima da média.

As qualidades inerentes ao auditor interno são importantes para o bom desempenho da atividade. Assim, aspectos relacionados à atitude devem ser exigidos para o profissional da auditoria, tais como comprometimento profissional, capacidade de comunicação, adaptabilidade, iniciativa, postura ética, senso crítico, visão sistêmica, relacionamento interpessoal, capacidade de coordenação, dinamismo e liderança. Quanto à postura do auditor, a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2008, p.30) entende que:

O auditor interno contribui para a existência de um clima de cordialidade profissional entre seus colegas da organização. O sucesso do trabalho desenvolvido por um auditor depende de sua habilidade no trato com as pessoas, tanto quanto de sua capacidade técnica.

As normas de desempenho descrevem a natureza dos serviços de auditoria interna e apresentam critérios de qualidade mediante os quais o desempenho desses serviços pode ser medido. O ponto importante dessa norma é a preocupação quanto ao resultado do trabalho de auditoria no aspecto da agregação de valor à companhia. A atividade de auditoria interna deve avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de gestão de riscos, de controle e da governança corporativa, aplicando uma abordagem sistemática e disciplinada.

Para isso, a norma do *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004) dispõe sobre o planejamento que deve ser consistente com as normas da organização, que deve basear-se na avaliação de riscos, nas informações fornecidas pela alta direção e pelo conselho de administração. Outro aspecto relacionado diz respeito à comunicação dos trabalhos propostos e realizados, a gestão dos recursos utilizados e as políticas de procedimentos adotadas pelo departamento de auditoria interna. Tudo isso, mantendo uma coordenação e estreito relacionamento com o conselho de administração e a alta gerência da companhia.

Existem outros conjuntos de normas de implantação, ou seja, um conjunto para cada tipo importante de atividade de auditoria interna. Assim, essas informações tratam da aplicação das normas de atributos e foram estabelecidas para as atividades de serviços específicos de avaliação (*assurance*) e de consultoria.

2.4 Auditoria interna no Brasil

Este tópico trata da atuação da auditoria interna no Brasil. Dispõe sobre aspectos históricos da evolução da Auditoria Interna no país, a utilização e a sua importância para as grandes empresas.

Os grandes canais de informação, a exemplo da *internet* e da literatura científica das academias e dos congressos, além de revistas especializadas, pouco falam sobre a trajetória da auditoria interna no Brasil. As grandes empresas de auditoria são as principais fomentadoras dessas informações, além do próprio Instituto de Auditores Internos do Brasil – Audibra, filiado internacionalmente, desde o ano de 1998, ao *The Institute of Internal Auditors – IIA*.

O início dos trabalhos de auditoria interna no Brasil está intimamente ligado à instalação de grandes corporações estrangeiras no país. A internacionalização das economias aliada à complexidade e a quantidade dos negócios realizados no Brasil fizeram com que as grandes empresas multinacionais trouxessem suas práticas ligadas aos padrões internacionais já existentes.

Com isso, as empresas nacionais foram conhecendo e se apropriando dessas técnicas e padrões. Essa situação, de certa forma, forçou as grandes companhias multinacionais e nacionais do setor financeiro e as de capital aberto, inclusive empresas de economia mista, a utilizarem trabalhos especializados prestados pelas auditorias dentro das empresas nos mais diversos setores administrativos.

A criação do Instituto de Auditores Internos do Brasil – Audibra veio a reboque das principais mudanças econômicas e da gestão administrativa acontecidas nos últimos 50 anos do pós-guerra, no Brasil. O Instituto foi criado em 1960 com o caráter de uma entidade civil associativa de auditores internos do país, atuando em atividades de Auditoria Interna em qualquer modalidade, cuja missão é a seguinte (Audibra, 2006):

- a) estabelecer mediante intercâmbio de ideias, um maior desenvolvimento técnico dos associados;
- b) promover reuniões para o estudo de matérias pertinentes à Auditoria e a realização de eventos técnico-culturais sobre

assuntos de Auditoria Interna;

- c) desenvolver o espírito associativo dos Auditores Internos e difundir e promover o reconhecimento e a importância da função do Auditor Interno no âmbito dos setores privado e público;
- d) promover intercâmbio com instituições técnico-culturais de gênero análogo, nacionais e estrangeiras;
- e) publicar bibliografia técnica no campo da Auditoria Interna e de controle.

Segundo o Audibra (1992), as principais influências que possibilitaram o desenvolvimento da auditoria no Brasil foram:

- a) filiais e subsidiárias de firmas estrangeiras;
- b) financiamento de empresas brasileiras através de entidades internacionais;
- c) crescimento das empresas brasileiras e necessidade de descentralização e diversificação de suas atividades econômicas;
- d) evolução do mercado de capitais;
- e) criação de normas de auditoria promulgadas pelo Banco Central do Brasil em 1972;
- f) criação da Comissão de Valores Mobiliários e da Lei das Sociedades Anônimas em 1976.

Decorridos muitos anos desde a sua criação, a organização idealizou e coordenou o congresso nacional da categoria – o CONBRAI, a partir de 1977, que em 2009 está em sua 31ª edição. O evento tem o objetivo de disseminar conhecimento e animar os debates em torno da prática da auditoria interna no Brasil. Tem sido o ponto de referência e se tornado um forte meio de atualização profissional de toda a categoria.

Segundo o IBRACON (1989), citado por Barros (2007), em 1991 o Instituto de Auditores Internos do Brasil (Audibra) lançou a publicação das Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna, primeira edição, baseado nas normas e padrões do *The Institute of Internal Auditors (IIA)* e na Instrução nº. 2 da

Secretaria de Controle da Empresas Estatais - SEST, de 05 de novembro de 1986, que formatou as normas de auditoria interna na área pública brasileira. No ano de 1992, a entidade publicou um documento com quatro volumes denominado “Procedimentos de Auditoria Interna”, contendo: Manual de Auditoria, Testes de Comprovação e Exames de Auditoria, Programa de Auditoria e Relatório de Auditoria. A ideia consubstanciada nesse material era criar um conjunto de diretrizes para o desempenho adequado da atividade.

Com a divulgação do *The Institute of Internal Auditors* (IIA) em 2004 sobre as normas internacionais (Estrutura Geral das Práticas para o Exercício Profissional (*The Professional Practices Framework – PPF*) contendo *Standards*, o Código de Ética e as Orientações para as Práticas de auditoria interna, o Audibra lançou a tradução dessas normas em 2006.

O Instituto de Auditores Internos do Brasil (Audibra) vem ampliando, desde então, o leque de opções em prol da melhoria e qualificação dos profissionais de auditoria de todo o Brasil. Para isso, desde 2000 são aplicados os exames para as Certificações CIA - *Certified Internal Auditor*, CCSA - *Certification in Control Self-Assessment*, CFSA - *Certified Financial Service Auditor* e CGAP *Certified Government Auditing Professional*.

A KPMG (2004a) patrocinou a realização da 3ª pesquisa sobre gerenciamento de risco e governança corporativa. A pesquisa teve a preocupação com a criação e a confiabilidade dos controles internos, além do atendimento das exigências legais, e foi direcionada a 2000 empresas de todo Brasil dos mais variados setores da economia. Considera-se essa pesquisa importante porque ela trata de variáveis que são afetadas diretamente à atividade da auditoria interna nas empresas e como ela está se estruturando e trabalhando a partir daquela realidade. Para o desenvolvimento dessa dissertação, foram escolhidos alguns dos resultados da pesquisa KPMG (2004a) que mais se relacionam ao tratamento do assunto, a saber:

- a) 82% das empresas elegem a governança corporativa como prioridade;
- b) as empresas nacionais, notadamente as de grande porte, intensificaram seu interesse pelos temas Gerenciamento de

Riscos e Governança Corporativa;

- c) a Auditoria Interna tem cada vez mais assumida papel relevante no gerenciamento de risco, liderada ou não por uma área específica ou por um *Chief Risk Officer*. Em 26% das empresas pesquisadas, a atividade do gerenciamento do risco continua sendo exclusividade da auditoria interna;
- d) a atividade da auditoria interna ganha uma nova importância nas organizações se envolvendo com a governança corporativa, gerenciamento de risco e no atendimento da Lei Sarbanes-Oxley. O número das empresas que possuem departamentos de auditoria interna cresceu 30% em relação à pesquisa passada (de 62% para 82%);
- e) 52% das empresas contam com auditoria interna com foco em TI.

Com o resultado dessa pesquisa realizada pela KPMG (2004a), percebe-se que a auditoria interna se fortaleceu no Brasil. As empresas entenderam a importância do gerenciamento de riscos, da governança corporativa e de outros elementos objeto de trabalho da auditoria interna e fortaleceram seus departamentos com intuito de aprimorá-los e dotá-los de condições para agregar mais qualidade às decisões da alta administração.

Outro estudo realizado no Brasil com intuito de retratar o atual cenário da auditoria interna foi coordenado pela empresa *Deloitte Touche Tohmatsu* (2007). A pesquisa contou com a participação de 283 profissionais, sendo auditores internos e executivos de negócios de grandes companhias, e apontou as principais tendências em curso, as estratégias e o grau de aderência das organizações às melhores práticas. Os resultados do estudo expõem ainda a relevância, os desafios, as expectativas existentes e os principais benefícios da função da auditoria interna, além dos pontos que podem ser interpretados como transformadores.

O estudo da Deloitte (2007) atesta o movimento de fortalecimento da auditoria interna no País, evidenciando maior participação para o gerenciamento dos riscos corporativos e sua crescente importância no apoio à governança corporativa. Os resultados também ressaltam a relevância da auditoria interna na melhoria dos processos e o tratamento dos controles internos, mostrando a perspectiva de que a

área deve se tornar mais preparada para enfrentar os desafios e expectativas da organização quanto aos resultados mais valorosos de seu trabalho.

Quanto à importância e benefícios da auditoria interna, o estudo da Deloitte (2007) revela uma confiança grande do papel da área (respostas: 77% auditores e 69% dos gestores). Em que pese essa confiança demonstrada, conforme mostra a pesquisa, ainda há desafios a serem vencidos nos trabalhos da auditoria, tais como: comunicação, objetividade, mensuração dos resultados e conhecimento mais aprofundado do negócio da empresa.

Outra informação revelada no estudo foi em relação ao trabalho da auditoria interna visto sob a ótica da alta administração no tocante ao gerenciamento de riscos quanto à contribuição para a redução de custos e a otimização de receitas. Para 51% dos executivos, há um benefício claro da auditoria interna na identificação de riscos e o seu gerenciamento. No entanto, quanto à redução de custos, 7% alegam benefício e a otimização de receitas não foi considerada (DELOITTE, 2007).

Em relação ao quesito de qualidade da equipe da auditoria interna, a pesquisa mostrou uma discrepância de opinião dos gestores e dos auditores internos. No que tange ao conhecimento das características e particularidades dos negócios da organização, à proficiência técnica nas áreas auditadas e a habilidade para conduzir projetos especiais, os auditores se reconheceram (91%) com conhecimento adequado. A maioria dos executivos (68%) reconhece a capacidade técnica da equipe da auditoria como suficiente para realização dos trabalhos (DELOITTE, 2007).

No geral, os resultados revelados nas pesquisas de 2004 e 2007, em relação à distinção de abordagem, percebe-se que a área de auditoria interna em diversos aspectos avança em relação à pesquisa realizada pela KPMG (2004a), principalmente quanto à participação no fortalecimento da governança corporativa e no gerenciamento de riscos.

2.5 Tipos de auditoria interna

Em relação à classificação de auditoria, não há porque se detalhar na comparação de auditoria interna e externa já que são focos distintos de trabalho e o

objeto do presente estudo repousa apenas na atividade da auditoria interna.

Há diversas formas de categorizar a auditoria. Alguns autores tipificam de acordo com o objeto ou foco do trabalho a ser realizado, e, dessa forma, a quantidade de auditorias são inúmeras, além de usarem mais de uma denominação para um mesmo tipo. Alguns exemplos como: auditoria ambiental, auditoria contábil, auditoria de circulação, auditoria de demonstrações financeiras, auditoria fiscal, auditoria em segurança da informação, auditoria fiscal, auditoria social, auditoria de riscos, dentre outras. Na realidade, a tipificação mais utilizada no universo acadêmico diz respeito ao conteúdo de escopo da auditoria e que é adotada por Boynton, Johnson e Kell (2002, p.31), a saber:

- a) auditoria das demonstrações financeiras – com o atendimento das normas e dos princípios contábeis geralmente aceitos, esse tipo envolve a avaliação de evidências das transações financeiras para emissão de parecer sobre a sua adequação, cujos resultados são distribuídos para diversos usuários como acionistas, credores, agências reguladoras e outros interessados.
- b) auditoria de *compliance* – também conhecida como auditoria de conformidade, esse tipo envolve a avaliação de evidências para determinar se certas atividades financeiras ou operacionais estão atendendo às condições, normas, procedimentos e regulamentos pré-estabelecidos. Assim, os normativos podem ter origem das mais variadas possíveis, como os de natureza legal, mandatário ou interno. Um exemplo citado por Barros (2007) é uma auditoria para atestar o grau de *compliance* com os requerimentos impostos pelas disposições das seções 302 e 404 da SOX.
- c) auditoria operacional – conforme Boynton, Johnson e Kell (2002, p.32), esse tipo de auditoria também chamada de gerencial ou de desempenho, envolve a avaliação de evidências sobre o desempenho da empresa, ou seja, a auditoria precisa obter subsídios sobre a eficácia e a eficiência das atividades operacionais da companhia frente aos seus objetivos planejados. Barros (2007) chama a atenção para esse tipo que é utilizada

como sinônimo de auditoria interna, em razão de sua origem apontar para as primeiras descrições de responsabilidades assumidas pelo auditor a partir dos anos 1940.

Certamente esses três tipos de auditoria trazem em seu princípio o objetivo de avaliar a eficácia dos controles e riscos associados às atividades, buscando identificar os pontos para corrigi-los e aperfeiçoá-los, contribuindo para melhorias nas práticas. O trabalho de auditoria em si pode ser de natureza corretiva e/ou preventiva, possibilitando a aplicação de estratégias para esse fim.

Outros dois tipos de auditoria - a de qualidade e de apuração de fraudes - não foram sinalizados por Boyton, Johnson e Kell (2002), mas são comuns nas empresas nacionais e foram acrescentados por Barros (2007, p.140), conforme verificado no Quadro 2.

Tipo Auditoria	Escopo	Critério de Avaliação	Produto
Demonstrações Financeiras	Riscos, controles, informações e asserções acerca das demonstrações financeiras	Princípios contábeis geralmente aceitos, disposições legais, normas e padrões de auditoria	Opinião sobre a adequação das demonstrações e qualidade dos controles relacionados
Compliance	Observância de leis, regulamentos, políticas, procedimentos	Leis, regulamentos internos e externos, políticas e procedimentos relativos à governança, normas e padrões de auditoria	Assurance do grau de observância.
Operacional	Riscos, controles, eficiência, eficácia das operações e do desempenho gerencial.	Metas e objetivos da organização, normas e padrões de auditoria	Assurance da eficiência e eficácia na gestão de riscos e controles, além da consecução das metas e objetivos empresariais e de governança.
Qualidade	Satisfação dos clientes e usuários, planejamento e execução, processos de produção, entrega de produtos e serviços.	Normas e padrões de qualidade; normas técnicas de produção de bens e serviços	Certificado de níveis de qualidade.
Fraude	Suspeitas e fatos relacionados a desvios de recursos ou informações impróprias.	Leis, normas e princípios de conduta.	Quantificação e responsabilidade pelos desvios

Quadro 2 – Resumo dos Tipos de Auditoria

Fonte: Barros (2007, p.140)

A auditoria de qualidade consiste em verificar a aplicação das recomendações da norma e a conformidade da execução do trabalho para uma determinada certificação de reconhecimento público, como a ISO 9000. Segundo Ratliff (1996), o trabalho de certificação adotado por empresas especializadas são tradicionalmente realizadas por meio de auditorias de qualidade.

A apuração de fraude ou auditoria especial é a forma como é denominada a apuração de irregularidades realizada pela auditoria interna. Trata-se de um tipo não programado, atípico, que pode se reverter em algo crítico e muito importante para empresa. Os resultados geram conhecimento além de recomendações às áreas afins e pode retroalimentar o planejamento dos trabalhos de auditoria tradicional. Está previsto nas normas internacionais do IIA (2004) que as unidades de auditoria interna precisam dotar parte de seu quadro pessoal de especialidade em fraude para trabalhar com esse tipo auditoria, muito embora as normas já prevejam que é de responsabilidade do auditor interno identificar as fragilidades que favorecem a ocorrência de fraude nos seus trabalhos.

Aliada ao trabalho da auditoria tradicional cita-se a incidência muito comum nas grandes empresas de um formato de auditoria não considerada por Barros (2007), até porque incide de forma complementar ao trabalho da auditoria tradicional. Trata-se da auditoria contínua (*auditing continuos*) que, segundo Moeller (2004, p. 293), significa:

[...] o processo de instalar monitores baseados em controle nos sistemas automatizados de forma que enviem sinais para auditores – usualmente auditores internos – quando o processo automatizado acusa desvio de limites ou parâmetros definidos pela auditoria.

Já na visão de Vasarhelyi (1991), a auditoria contínua tem a propriedade de produzir resultados em breve espaço de tempo, trabalhando em conjunto com os objetos de caráter tradicional. É, portanto, um meio de melhorar os processos de atuação da auditoria, principalmente dos resultados.

Na verdade, esse tipo de auditoria tem característica de suporte ao trabalho tradicional da auditoria. Segundo Heffes (2006, p.17), o desenvolvimento prático da auditoria contínua exige um domínio de aplicação de tecnologia acentuada, pois a envolve no tratamento de identificação dos riscos e relata as alterações nos controles em tempo real. Por isso, as alterações no risco e indicadores de controle

podem ser um catalisador para uma auditoria ou identificar a necessidade de um refinamento na avaliação dos riscos existentes. Desta forma, o ciclo de auditoria tradicional se relaciona e se beneficia pelos subsídios apontados da auditoria contínua que pode funcionar de forma ágil por meio de seu planejamento e definições para o conjunto de atividades relacionadas.

A literatura acadêmica não estabelece claramente um vínculo dos métodos de Auditoria de Processo e Auditoria com foco em Riscos, objetos dessa dissertação, com os tipos aqui apresentados. No entanto, analisando o Quadro 2, que apresenta o Resumo dos Tipos de Auditoria, verifica-se que os métodos são temas relacionados aos tipos de auditoria citados. Esses métodos serão tratados em seção específica deste trabalho.

2.6 Processo de auditoria interna

No âmbito organizacional, a auditoria interna assim como outras áreas de uma empresa precisa ter um esboço de trabalho que possibilite ter uma visão geral e específica sobre o andamento de suas atividades.

Desta forma, o processo de trabalho da auditoria interna segue o mesmo rigor das demais áreas. As principais fases para se pôr em prática o ciclo completo de uma atividade de auditoria são: planejamento, execução, comunicação de resultados e pós-auditoria (*follow-up*).

A aplicação do ciclo do processo de auditoria precisa estar relacionada ao objeto que se deseja atingir. É necessária, pois, a adoção de uma abordagem estruturada em que a equipe de auditoria definirá os objetivos e o escopo do trabalho a ser realizado.

Todas as etapas desempenham um papel importante na aplicação do trabalho de auditoria de forma eficaz e eficiente, buscando um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Conforme Ratliff (1996), demonstrado na Figura 3, o processo de auditoria tem nove fases bem distribuídas e interdependentes. Cabe destaque a etapa do Planejamento que pode ser dividido em tático e operacional. O primeiro tem como objetivo determinar as questões relevantes ao gerenciamento do trabalho de auditoria e o segundo abordar todos os detalhes que fazem parte do trabalho de

auditoria, tais como: escopo, procedimentos, recursos, cronograma e resultados esperados.

ETAPAS DO PROCESSO DA AUDITORIA INTERNA

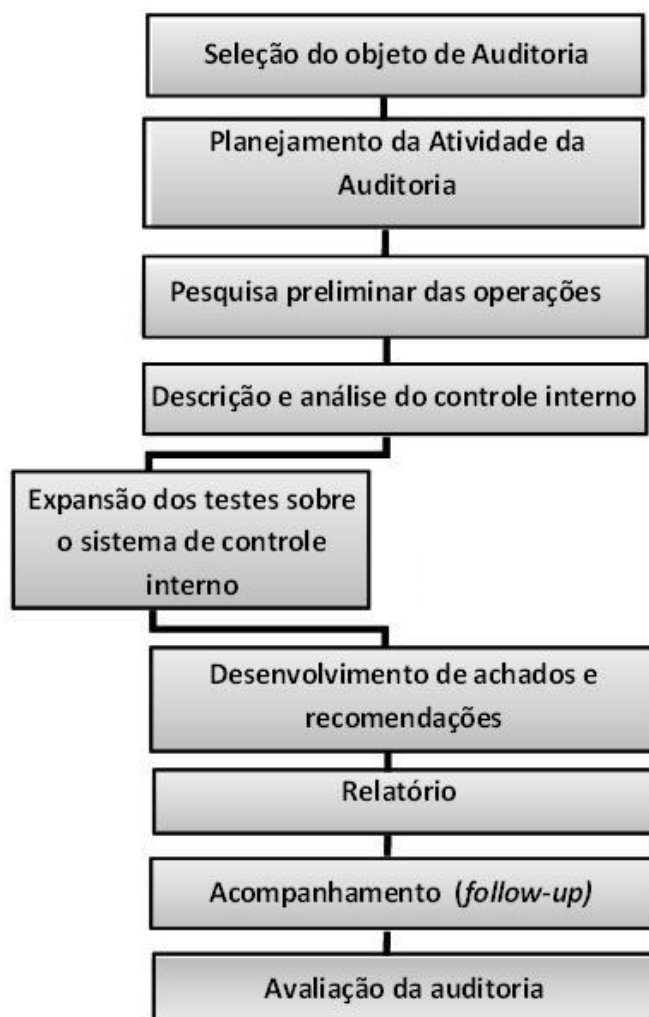


Figura 3 – Etapas do Processo da Auditoria Interna

Fonte: Adaptado de Ratliff (1996, p.184).

A pesquisa preliminar das operações ou pré-auditoria fortalece o conhecimento dos profissionais de auditoria sobre o objeto a ser auditado, além de aprontar o trabalho para a execução que é a fase onde acontece a aplicação dos testes definidos na etapa anterior. O resultado da aplicação dos testes são os achados que são respaldados por evidência materiais. É a fase que busca os elementos para cumprir o que foi planejado.

Uma das mais relevantes etapas é a de comunicação dos resultados e das recomendações, formalizadas por intermédio do relatório que deve retratar de forma clara e completa o resultado do trabalho da auditoria. O relatório é o produto mais nobre da auditoria e precisa ter muito zelo na questão da comunicação. Precisa ser bem escrito, pois é por intermédio dele que os gestores da empresa e demais *stakeholders* conhecem o trabalho da auditoria e tomam as suas decisões. Sobre esse assunto, Barros (2007, p. 127) entende que:

[...] o processo de auditoria interna é todo desenhado para produzir o relatório de auditoria e que este cristaliza todo o trabalho empreendido e constitui peça fundamental do processo, mas o objetivo e o produto principal da atividade de auditoria são a avaliação e o assessoramento oferecidos à alta administração e à gerência operacional, sendo o relatório o documento que registra o fato.

Conforme estabelece a norma internacional do *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004, p.36):

Os auditores internos devem informar à administração, ao comitê de auditoria e ao Conselho ou outro corpo de governança da organização, a natureza, extensão e resultados gerais dos trabalhos formais de consultoria juntamente com outros relativos às atividades de auditoria interna.

A orientação para prática do IIA (2004, p.275) recomenda que as auditorias internas tratem as recomendações de acompanhamento (*follow-up*) para “monitorar e assegurar que as ações da administração tenham sido efetivamente implantadas ou que a alta gerência tenha aceitado o risco de não haver implementado”. É a forma de se completar o ciclo da atividade da auditoria.

As constatações verificadas nos trabalhos de auditoria são as incorreções de natureza pontual ou não que podem justificar medidas corretivas ou saneadoras por meio de recomendações que, por sua vez, poderão ser acompanhadas pelo trabalho de *follow-up*. O processo de acompanhamento (*follow-up*) é o que assegurará que as medidas corretivas ou saneadoras das áreas administrativas foram efetivamente implantadas ou que seus dirigentes aceitaram o risco de não adotar qualquer medida de controle.

A avaliação da auditoria é a última fase e consiste em coletar informações durante o trabalho de todas as etapas anteriores e que poderão ter insumos de novos trabalhos de auditoria num sistema de retroalimentação do planejamento da auditoria.

2.7 Auditoria Interna e a Governança Corporativa

A auditoria interna é um dos elementos principais de composição do sistema de controles internos de uma empresa e conseqüentemente tem um grande papel no fortalecimento da Governança Corporativa. Segundo Ramamoorti (2003b, p.207), o processo de governança lida com os procedimentos utilizados pelos representantes das partes da organização para fornecer a correta supervisão de risco e controle de processos administrado pela gerência. O monitoramento dos riscos organizacionais é a garantia de que o controle seja adequado e os riscos sejam mitigados. Porquanto, a auditoria interna contribui diretamente para a realização dos objetivos organizacionais.

Para Barros (2007, p.142), o papel da auditoria interna para governança corporativa tem a seguinte perspectiva:

A valorização e a cobrança sobre a Auditoria Interna têm como uma de suas fontes primordiais o aumento da pressão que emergiu dos recentes escândalos corporativos nos Estados Unidos e Europa, para que os conselhos de administração e comitês de auditoria tenham uma atuação mais efetiva em relação à governança corporativa nas empresas, sendo a auditoria interna um dos principais, se não o principal instrumento, em relação ao processo de gerenciamento de risco e controle interno, que pode ser utilizado por essas instâncias para satisfazer às expectativas dos *stakeholders*.

O normativo do *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004, p.221) estabelece que a atividade de auditoria interna deva contribuir para o processo de governança da organização pela avaliação e melhoria do processo, assegurando que: 1) os valores e metas sejam estabelecidos e comunicados; 2) o cumprimento das metas seja monitorado; 3) a responsabilidade seja prevalectida; e 4) os valores sejam preservados.

2.7.1 Sarbanes Oxley e os controles internos

O assunto sobre controles internos será tratado inicialmente com ênfase na Lei Sarbanes Oxley, no *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO e com foco em riscos, pelo que se conceitua isoladamente, e em seguida mostrar-se-á o seu funcionamento conjunto no âmbito da auditoria interna. A escolha se justifica pela importância desses elementos para a consolidação das

atividades da auditoria interna que nos últimos anos tem trabalhado sempre com visão nos controles internos, buscando avaliar a sua existência, sua suficiência e observância nas atividades da empresa.

A Lei Sarbanes Oxley (2002), criada pelos Estados Unidos, também conhecida como *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002* e comumente chamada de SOX após diversos escândalos contábeis e financeiros patrocinados por grandes corporações americanas, muda a relação entre a administração das companhias, as empresas de auditoria externa e auditores internos e consequentemente com a atuação dos controles internos. Foi posto em “cheque” a governança corporativa em razão do declínio da confiança do público nas práticas contábeis e de divulgação (PETERS, 2007).

Desta forma, criou-se um novo paradigma em torno de medidas mais acentuadas nos controles internos. Segundo Gray (2004) e Moeller (2004), os efeitos da Sarbanes Oxley logo tiveram repercussão em todo mundo em razão da economia globalizada proporcionada pelos negócios e transações financeiras realizadas pelas grandes empresas multinacionais nos países.

A Sox englobou assuntos como a independência de auditores, governança corporativa e aprimorou a divulgação de informação que resulta em mais transparência financeira (PETERS, 2007).

Com a Lei Sarbanes Oxley, as legislações dos países passaram a incorporar exigências quanto a certificações, contendo um conjunto de procedimentos internos para assegurar as transações e demonstrações contábeis. As auditorias começaram, então, a ser envolvidas nos processos, passando a constar dos seus relatórios os resultados de testes de avaliação dos controles internos.

2.7.2 Controles internos e os riscos

A atividade do controle está sempre relacionada ao ato de fiscalizar, para se evitar desvios em relação aos padrões definidos. O controle interno teve origem na auditoria interna e consiste na verificação que se faz nas atividades desenvolvidas no âmbito da organização. Para D'Ávila e Oliveira (2002, p.26), o controle interno “é uma série de ações que permeiam as atividades de uma organização na condução dos seus negócios ou atividades”. Em situações em que acontecem distorções e

anomalias fora do padrão convencionado, os controles, devem, portanto, detectá-los e divulgá-los, para proporcionar condições de realização de ações corretivas.

Segundo Heier, Dugan e Sayers (2003), citados por Barros (2007), a primeira formalização sobre controle interno foi realizada em 1892 pelo especialista em auditoria Lawrance Dicksee, que na oportunidade propôs alguns procedimentos de controle, dentre eles a necessidade de separar um conjunto de contas por tipo de fonte de recursos (*self-balance accounts*), a segregação de funções e a rotação de empregados, cuja preocupação básica era detectar a existência de fraudes e corrigi-las.

Araújo (1998) cita a definição de Controle Interno proferida pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA):

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia.

Muitas empresas nacionais, principalmente do setor bancário, criaram, por força de legislação específica, áreas específicas para tratar do controle interno de uma forma mais pontual e direta, ficando a cargo da auditoria interna o trabalho com foco mais estratégico, numa perspectiva ampliada e moderna dos riscos e controles.

Segundo Peters (2007, p.39), o controle interno pode ser:

- a) preventivo – que tem por objetivo atuar de forma antecipada para evitar perdas e desperdícios;
- b) detectivo – que visa detectar falhas nas atividades desenvolvidas;
- c) corretivo – que visa corrigir falhas já existentes.

Quanto ao seu formato na estrutura organizacional de uma empresa, o controle interno pode variar mediante a necessidade específica de sua administração bem como das características da atividade econômica da empresa.

O relacionamento do controle interno com a auditoria tem a seguinte importância para Galhardo, Cresto e Crisante-Neto (2009, p.5):

O sistema de controle interno que não esteja apoiado em processos da auditoria pode ser considerado, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar plenamente nas informações prestadas pelos gestores da

empresa. (...) a auditoria é necessária e fundamental não só na estruturação dos controles da organização, como também na formulação de outros planos empresariais.

O formato que gerencia o risco para um controle eficaz está relacionado à atividade principal da empresa, portanto, deve variar de acordo com as especificidades de cada organização. Por outro lado, as deficiências no controle interno podem criar situações constrangedoras quanto à imagem da empresa ou de insucesso empresarial caracterizado por perda financeira, como aconteceu no caso do banco inglês Barings.

2.7.2.1 Controles Internos

A definição de controles internos mais amplamente aceita e utilizada nas organizações foi produzida pelo *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), um comitê formado por representantes de entidades civis regulamentadoras, representado por uma entidade sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros, da ética, dos controles internos e da governança corporativa, patrocinada por cinco associações de classe ligadas a área financeira dos EUA. Sua definição se fundamenta num processo implementado sob a responsabilidade do conselho de administração, diretores e gerentes da organização, concebido a dar mais garantia aos processos de negócios, estabelecendo, para isso, algumas categorias básicas, a saber: a) efetividade e eficiência nas operações; b) confiabilidade dos relatórios financeiros; c) cumprimento das leis e regulamentações pertinentes (COSO, 1994, p.13).

Essa estrutura integrada de controles internos, proporcionada pela visão do COSO, conforme Figura 4, fornece conceitos elementares sobre controle interno e que são aplicados por grandes corporações multinacionais. Assim, o controle interno é composto de cinco elementos inter-relacionados, quais sejam:

- a) ambiente de controle;
- b) avaliação e gerenciamento dos riscos;
- c) atividade de controle;
- d) informação e comunicação; e

e) monitoramento.

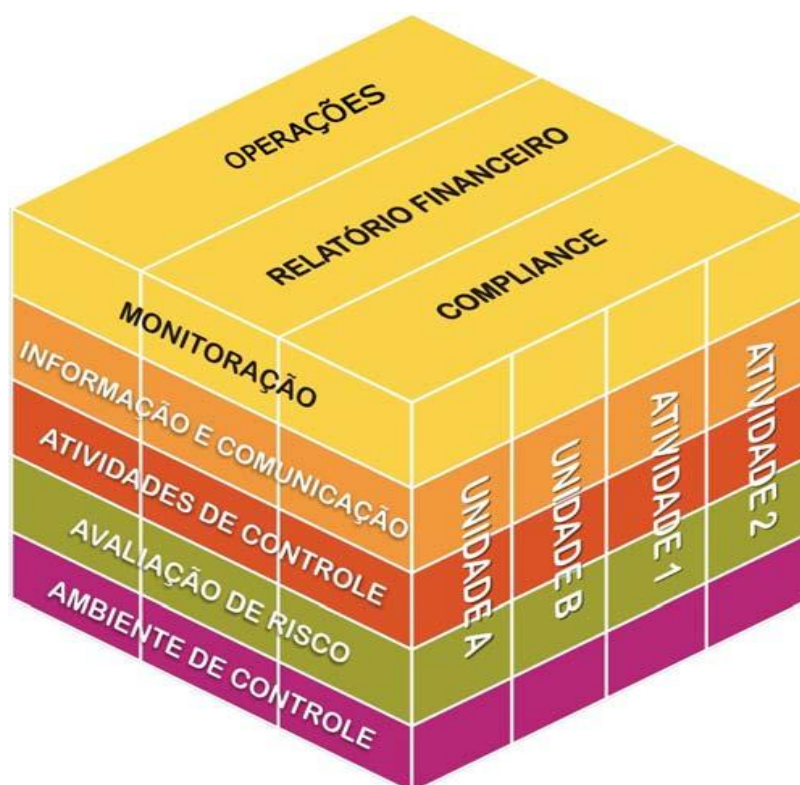


Figura 4 - *Framework* do COSO

Fonte: Adaptado do COSO (1994).

Dias (2006) afirma que a estrutura formada pelos controles internos tem por objetivo prevenir ou detectar a ocorrência de erros e fraudes, pois o seu funcionamento está atrelado ao comportamento humano dentro das organizações.

Já Mautz (1987, p.163) conceitua os controles internos como a “expressão usada para descrever todas as várias medidas tomada pelos titulares e gerentes de organizações empresariais para dirigir e controlar empregados”. Há outros autores, como Almeida (1996), que definem os controles internos como um conjunto de procedimentos utilizado para os mesmos fins organizacionais já citados, entretanto, com um viés direcionado aos controles contábeis, que não é o foco desse trabalho.

Segundo Deloitte (2003) e Moeler (2004), outra metodologia voltada para negócio é a *Criteria of Control – CoCo*, publicado em 1995 pelo *Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants – CICA*. O fundamento principal da metodologia CoCo são os valores comportamentais para os controles internos de uma organização. Tem como objetivo auxiliar as decisões da alta administração com

as avaliações de um ambiente de controle, de modo a atingir seus propósitos organizacionais pré-definidos.

Os princípios básicos de avaliação dos controles internos na visão do *Criteria of Control - CoCo*, segundo a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2008), são: a) responsabilidade do presidente da companhia (CEO); b) foco nos objetivos da organização e os riscos a eles relacionados; c) abrange toda a organização; d) conduzida por pessoas com capacitação necessária; e) fornece relatório dos resultados ao Conselho de Administração; f) processo contínuo e revisado constantemente.

O contexto da metodologia implica em admitir que ao realizar uma tarefa na organização uma pessoa deve compreender antes de tudo o seu propósito principal e possuir a capacidade adequada para tal, ou seja, deve ter informação, recurso e habilidade.

A pessoa ainda necessitará de senso de comprometimento para realizar bem a tarefa ao longo do tempo, devendo monitorar sua *performance* e o ambiente externo para que possa aprender como melhor realizá-la e quais as mudanças que devem ser feitas. Isso vale para um indivíduo ou um grupo de trabalho. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2008).

Outras estruturas de avaliação dos controles internos divulgadas pela Deloitte (2003) são: *Turnbull Report*; *ACC-Australian Criteria of Control* e *King Report*.

Apesar de não serem objeto deste estudo, outras metodologias de controles internos voltadas para a tecnologia da informação e segurança merecem ser citadas pelo seu reconhecimento internacional, tais como: *SAC-Systems Auditability and Control*; *COBIT- Control Objectives for Information and Related Technology*, *ITIL-Information Technology Infrastructure Library* e *ISO 27002*.

2.7.2.2 Gerenciamento de Riscos

O risco é comumente relacionado a aspecto negativo, normalmente tratado como indesejado. É o grau de imprecisão quanto a evento que poderá acontecer. O risco pode ser mensurado matematicamente, representando uma probabilidade de sua ocorrência. Há outros diversos conceitos relacionados ao risco que se altera de acordo com o contexto em que o fenômeno é observado.

O risco é demonstrado pela intensidade de propensão a fraudes ou erros que determinada operação ou item está sujeito (CGU, 2002). Para Cocurullo (2003), o risco está associado a qualquer situação que pode impactar a capacidade quanto ao atendimento dos objetivos. Considera, portanto, associado a qualquer atividade ou decisão, inclusive na vida pessoal e profissional e de qualquer organização.

De acordo com McNamee e Selim (1998), também citados por Barros (2007), os autores caracterizam o risco em cinco dimensões distintas, a saber:

- a) no gerenciamento estratégico quando o risco é entendido como um misto de riscos e oportunidades, podendo trazer impactos negativos ou positivos;
- b) no financeiro quando o risco é um elemento de custo (quantificável) por manter determinados ativos;
- c) na segurança ambiental e saúde ocupacional quando o risco tem foco nos perigos relacionados às atividades afins;
- d) na profissão de auditoria e de analista de mercado, o risco é encarado como potencial de perdas materiais de ativos; e
- e) nos serviços de seguros quando os riscos se encontram na distribuição probabilística das ocorrências de perdas materiais.

Tecnicamente o termo risco é diferente de incerteza. O primeiro estaria associado com uma situação na qual se dispõe de dados e informações anteriores, suficientes para quantificar o grau de probabilidade de um evento similar acontecer no futuro. Já na “incerteza”, não estão disponíveis os dados históricos capazes de quantificar uma possível perda (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2007).

O estudo do risco tem grande uso na economia, principalmente no setor financeiro, em razão da atividade sujeita a diversas situações impactantes, tais como a flutuação de resultados no mercado (juros, câmbio...); inadimplência; fraudes; falhas operacionais.

O modelo de risco do setor bancário segue um arcabouço regulatório que é detalhado mais adiante em item específico.

Os riscos associados ao presente estudo estão direcionados à gestão de risco utilizado pelo sistema de controles internos do setor bancário, especialmente pela auditoria interna. Desta forma, o gerenciamento de risco apontará outras definições de risco associados ao setor bancário, tais como: risco operacional, risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez, risco legal e risco de imagem. Tais riscos ainda são poucos citados na literatura, mas pela sua importância, o acordo de Basiléia II estabeleceu regras para que os bancos passem a avaliar e a considerar nos seus capitais.

Segundo o *Basel Committee on Banking Supervision* (2006, p.144), o risco operacional “é definido como o risco de perdas resultantes de falhas dos processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos”. Esta definição inclui o risco legal, mas exclui risco estratégico e de imagem.

O risco de crédito ou o risco financeiro diz respeito ao risco relacionado ao não pagamento da dívida pelo tomador que pode está relacionado com capacidade financeira, conforme citado por Gitman (1987 *apud* Barros, 2007), ou por outros motivos como o desvio do crédito.

O risco de liquidez, por sua vez, assume dois aspectos quanto a sua definição. O primeiro diz respeito ao mercado e está associado às grandes oscilações de preços que podem impactar nas transações realizadas. O segundo diz respeito ao fluxo de caixa e está associado à falta de recursos para quitar os compromissos assumidos. O risco legal é a possibilidade de perda oriunda de multas, penalidades ou indenizações, resultantes de ações de órgãos de supervisão e controle, além de perdas em processos judiciais e administrativos (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2007).

Segundo Perry e Fontnouvelle (2005), o risco de imagem ou de reputação é um dos riscos mais indescritível por causa da dificuldade em medi-lo, bem como pela falta de compreensão dos mecanismos que geram esse risco. O risco de imagem está relacionado à possibilidade de perdas pelo desgaste da marca da empresa no mercado, em razão de divulgação ou publicidade negativa, verdadeira ou não. Perry e Fontnouvelle (2005) ainda mencionam que há vários caminhos pelos quais o risco de reputação pode induzir perdas de uma empresa, a saber:

- a) perda de atuais ou futuros clientes;

- b) perda de funcionários ou gerentes da organização, um aumento dos custos de contratação, ou o tempo de inatividade do pessoal;
- c) redução dos parceiros de negócios atuais ou futuros;
- d) aumento de custos financeiros via crédito ou aos mercados acionários;
- e) aumento de custos devido a regulamentos governamentais, multas ou outras penalidades.

O gerenciamento de riscos de uma organização consiste em adotar um conjunto de medidas compartilhadas que caracterizam a forma como o assunto vai ser tratado na empresa, como o risco é considerado e avaliado nos processos de negócios. A filosofia do gerenciamento de risco, portanto, deve estar inserida nas políticas, estratégias, comunicações escritas, normas de conduta, indicadores de desempenho e relatórios (COSO, 2007).

O risco é algo inerente às atividades vivenciadas cotidianamente pela sociedade, assim:

Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade (BERNSTEIN, 1997, p. 7).

O gerenciamento dos riscos não tem como finalidade eliminar os riscos, pois não se trata de um processo que se tente evitá-los, mas de gerenciá-los enquanto existente no conjunto de atividades que faz o negócio da empresa.

A ideia é de potencializar as oportunidades a eles associadas, como definido por Ruud (2003), e, por outro lado, minimizar os efeitos adversos por meio de controles dos mais diversos possíveis até porque em muitos setores econômicos o risco é inerente ao próprio negócio.

O gerenciamento dos riscos corporativos é uma matéria atual vivenciada pelas grandes organizações em todo o mundo quanto ao aspecto da tomada de decisões que chega a todos os níveis hierárquicos das empresas.

A esse tema está associado o trabalho da auditoria interna quanto ao tratamento dado na avaliação de risco de controle que significa identificar a eficácia

dos controles internos de uma companhia quanto a sua prevenção e detecção de erros e fraudes, além da classificação nas demonstrações contábeis (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2002, p.381).

2.7.2.3 Gerenciamento de controles internos e de riscos pela auditoria interna

O contexto econômico atual vivenciado pelas organizações vem demandando, cada vez mais, a adoção de medidas e sistemas de gerenciamento e controle dos negócios, visando reduzir falhas e evitar problemas que coloquem em risco a reputação da empresa perante o mercado em geral, clientes e demais *stakeholders*.

Diante dessa situação, o mercado tem se mobilizado para materializar o uso de novas metodologias e abordagens que aprofundem o acompanhamento dos controles e riscos, avançando bem além da tradicional detecção e mensuração de ocorrências, mas do fornecimento de alternativas de soluções. E um dos mecanismos que se destaca é o gerenciamento de risco e dos controles internos realizados pela auditoria interna.

Desta forma, a auditoria interna passa a ter como função principal avaliar os processos com os seus riscos e controles associados, bem como avaliar os controles internos que trabalham nos procedimentos de aderência às normas regulatórias (*compliance*), apontando eventuais desvios e vulnerabilidade aos objetivos traçados pela organização. Alguns eventos relacionados com gestão de risco foram importantes, pois impactaram no trabalho da auditoria interna, tais como: a publicação do COSO ERM (2004) e adoção das normas de auditoria do *Institute of Internal Auditors* (IIA) que requerem uma avaliação de risco para elaboração do plano anual de auditoria, desde o planejamento até a comunicação e o *follow-up*.

Sobre esse assunto, Barros (2007) também comenta que a auditoria interna tem a responsabilidade de dar o suporte necessário ao conselho de administração e gestores executivos quanto ao monitoramento dos riscos e controles internos, por meio de serviços de avaliação e de consultoria. Para isso, a auditoria interna deve utilizar-se dos modelos referenciais e padrões postos do mercado.

Sobre o trabalho da auditoria interna em sua atuação no risco, o Instituto de Auditores Internos do Brasil (Audibra) (2007) definiu como gestão de risco

empresarial ERM da seguinte forma:

É um processo estruturado, contínuo e consistente, que se desdobra pela companhia de uma forma integral e tem como objetivo identificar, avaliar e decidir sobre a questão do risco, além de comunicar sobre as oportunidades e ameaças a eles associados que possam impactar o desempenho dos objetivos pré-estabelecidos.

Considerando a existência dos ambientes organizacionais que cuidam dos controles internos e do gerenciamento de risco, e que a auditoria interna também faz parte, esses trabalhos refletem não apenas o aspecto operacional que eles proporcionam às decisões da alta administração, mas algo muito mais abrangente e subjacente ao seu trabalho, tais como: a atitude geral, as preocupações e as ações dos responsáveis pela governança, gestão e outros assuntos relativamente à importância de como tudo isso é transmitido no dia a dia sobre a cultura do controle na organização (GONÇALVES, 2008).

O Instituto de Auditores Internos do Brasil (2006) estabeleceu pontos sobre a evolução do papel desenvolvido pela auditoria interna. As funções críticas no gerenciamento de risco seriam:

- a) avaliar os processos de gerenciamento de risco;
- b) assegurar que os riscos estão sendo avaliados corretamente;
- c) avaliar os relatórios sobre “*key risks*” (chaves de risco);
- d) revisar e acompanhar o gerenciamento dos “*key risks*”.

O Instituto definiu também as principais contribuições que a auditoria interna pode trazer ao processo de gerenciamento de risco, como:

- a) facilitar a identificação e avaliação de riscos;
- b) treinar a gerência para responder aos riscos;
- c) consolidar as diversas informações sobre riscos;
- d) promover o estabelecimento e manutenção de processos de gestão de risco (ERM, por exemplo).

O Audibra (2006) ainda determinou o que a auditoria interna não deve fazer em relação ao gerenciamento de riscos.

- a) Fixar os níveis de risco aceitáveis;

- b) Impor / programar processos de gestão de risco;
- c) Representar a gerência em relação a riscos;
- d) Tomar decisões em relação a aceitar riscos; e
- e) Responsabilizar-se pela gestão de riscos.



Figura 5 – Riscos e Controles Internos impulsionando a auditoria
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir do IIA (2004), ATTIE (2006) e GONÇALVES (2008).

A Figura 5 demonstra as influências que o departamento de auditoria sofre do ponto de vista dos controles internos e dos riscos que permeiam a organização. Estão contidos nessa figura os riscos de toda natureza que podem ter influências de origem interna e externa, inclusive de órgãos de fiscalização e controle (auditoria externa, TCU, CGU, BACEN e outros).

2.8 Novas tendências da auditoria interna

Considerando a afirmação abaixo citado por McGee e Gartner (2004 *apud* Macieira, 2008b, p.23), vê-se que há uma exigência atual cada vez mais latente

pelas informações qualificadas capazes de dar uma boa sustentação à tomada de decisão por parte dos gestores.

Trinta anos atrás, um gestor tinha a opção de ir devagar, esperando pela informação quando decisões estratégicas importantes eram necessárias. O gestor de hoje não tem esse luxo, o ritmo dos negócios acelerou e as decisões são requeridas imediatamente mesmo quando a informação usada está desatualizada.

A auditoria interna, assim como outros diversos segmentos profissionais, tem sido sensibilizada pela evolução dos meios de comunicação, novas tecnologias e metodologias. Neste contexto, é então exigido da auditoria interna maior qualidade e assertividade no fornecimento dos resultados de seus produtos.

Castanheiras (2007) afirma que o momento atual aponta para uma atividade de auditoria interna mais abrangente, ou seja, investida de desafios na busca do alinhamento possível entre a visão dos processos, envolvendo os riscos do negócio da empresa, tornando-se, por sua vez, mais eficaz no cumprimento de sua missão. Dir-se-ia, portanto, que a atuação da auditoria atual estaria ou deveria estar trabalhando com um foco mais estratégico, mas perto das decisões importantes, daquilo que é realmente importante para a continuidade da empresa.

Krogstad Ridley e Rittenberg (1999) contemplaram em seu conceito de auditoria interna uma nova função como sendo uma organização independente, objetiva e de prestação de consultoria destinada a agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Segundo os autores, essa instituição deveria ajudar uma companhia a alcançar seus objetivos, trazendo em seu bojo de trabalho uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar os controles associados à gestão de riscos e, conseqüentemente, fortalecendo a governança corporativa.

Dos autores Krogstad Ridley e Rittenberg (1999), destacam-se as expressões “agregar valor e melhorar” que definem um novo modo de pensar a auditoria interna e tendo como exemplo o serviço de consultoria e de avaliação (*assurance*), algo prático que a torna mais pró-ativa, orientada para o cliente (SALINAS, 2001).

Ao mesmo tempo, a auditoria interna tende a visualizar e identificar novas oportunidades, quando da análise dos processos de trabalho. Desta forma, a

perspectiva do futuro papel da auditoria interna é uma derivada das mudanças que ocorrem nas esferas organizacional e global (BONISCH, 1999).

Sobre a forma de permanência em nível satisfatório do trabalho de auditoria, Salinas (2001, p. 66) estabelece que para “permanecer relevante para a alta administração, esta deverá entender os negócios no seu mais largo senso e responder profissionalmente e vigorosamente a esses desafios”.

O estudo do *Institute of Internal Auditors*¹, citado também por Salinas (2001), apontou algumas tendências sobre o perfil dos auditores internos numa visão de 1996, no tocante ao futuro e os novos papéis para a profissão, a saber:

- a) segurança dos dados será o maior risco corporativo no próximo século;
- b) aumento da complexidade dos negócios e maior rigor nos princípios, regulamentações e culturas presentes nos ambientes dentre os quais as organizações operam;
- c) a situação econômica corrente e o crescimento da competição pressionam a auditoria interna para serem mais produtivas e para expandirem suas operações e atividades de consultoria;
- d) os processos de mudança e modernização estão quebrando e remodelando as estruturas hierárquicas tradicionais, mudando relacionamentos e responsabilidades gerenciais;
- e) os auditores internos são um recurso valioso para a consolidação de mudança e para o sucesso da empresa no futuro.

Sobre essa questão, Anderson (1996) já comentava que a auditoria interna precisava adotar uma postura de flexibilidade no sentido de mover-se com mais rapidez no tocante ao trato de questões emergentes, suportar novas funções, mudanças de prioridades que se traduz em maior abertura nas comunicações entre os profissionais e os administradores da companhia, principalmente quanto à identificação de oportunidades.

¹ *Enhancing internal auditing through innovative practices research report* (Incrementando a auditoria interna através de práticas inovadoras de pesquisa) (tradução do autor).

Segundo Bulla (2009), as tendências mundiais da auditoria interna têm o seguinte rumo:

- a) a importância de gerenciar riscos de maneira abrangente (ERM);
- b) entendimento dos desafios e objetivos-chave das organizações;
- c) assegurar que os controles e processos estão endereçando novas mudanças e riscos-chave dos negócios das companhias;
- d) auditoria interna desempenha um papel importante com relação ao: sucesso no gerenciamento de mudanças; entendimento, avaliação e gerenciamento de riscos; alinhamento do Plano de Auditoria às expectativas da organização;
- e) no ambiente atual de negócios, o sucesso da Auditoria Interna depende também do: aprendizado e aprimoramento contínuo; entendimento e habilidades para satisfazer as necessidades da Companhia.

Ainda sobre as tendências, Summers (2009) atribui uma série de pontos a serem adotados pelos departamentos de auditoria interna para que se tenham resultados satisfatórios, considerando as normas internacionais das boas práticas divulgadas pelo IIA, quais sejam:

- a) alinhamento das Atividades de Auditoria Interna com *Stakeholders* – Normas 1000;
- b) recursos Adequados - Norma 1200;
- c) gerenciar Continuamente a Qualidade – Normas 1300, 2200, 2300;
- d) agregar Valor;
- e) gerenciar Estrategicamente - Norma 2000;
- f) gerenciamento de Risco e Governança – Norma 2100;
- g) orientação para a Excelência - Normas 2200, 2300;
- h) comunique-se bem - Norma 2400;
- i) reaja prontamente - Norma 2500;

j) diga o que é - Norma 2600.

Finalmente, na visão de Cox (2009), o autor traça o futuro da auditoria interna com seus benefícios e limitações, demonstrado no Quadro 3.

FUTURO (2008 em diante)	BENEFÍCIOS	LIMITAÇÕES
Áreas de auditoria interna integrada com funcionamento inter-organizacional e estratégico por meio dos registros da organização de risco e outras informações relevantes. Será capaz de desenvolver um plano de auditoria de base. Discutirá com gerência sênior, incluindo oficinas facilitadas as áreas de auditoria que podem ser acrescentadas. Desenvolverá anualmente ou longo prazo termo de garantia do plano que será flexível e evolutivo, contemplando a consultoria de auditoria interna de prestação de serviços em tempo útil, relevante e sensível. Apresentará ao Comitê de Auditoria.	Feito em consulta com o negócio. Oportuna, relevante e sensível. Escopo mais amplo, tendo em conta riscos de negócios. Facilita a integração de auditoria interna, gestão de risco, planejamento e estratégico.	Requer um forte compromisso de gerência sênior. Exige disciplina para garantir que o processo de consulta da auditoria interna é eficaz. Pode não ser bem conhecida dos auditores internos.

Quadro 3. A evolução da auditoria interna - 2008 em diante
Fonte: Cox (2009, p.03).

2.9 Auditoria Interna das Instituições Financeiras

É comum que as companhias cujas atividades setoriais na economia ou profissão sigam determinações de natureza legal ou técnica e estejam vinculadas a órgãos reguladores. Para Barros (2007), “o ambiente regulatório é fundamental como determinante das características de governança corporativa”. A auditoria interna que faz parte desse processo também deve seguir determinados padrões técnicos e que objetivam qualificação na condução dos seus trabalhos, como é o caso das normas internacionais divulgadas pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA).

Por outro lado, a auditoria interna de uma instituição financeira de economia mista do governo federal, objeto deste estudo, segue normas específicas tanto do ponto de vista do seu trabalho em si, como de sua atuação como órgão de *staff* de um banco público que precisa atender diversos regulamentos e preceitos legais e mandatários.

2.9.1 Arcabouço regulatório

Considerando que o presente estudo trata de assunto envolvendo auditoria interna em instituição financeira, de natureza bancária, passa-se, portanto, a

trabalhar com o conceito dado pelo art. 17 da Lei nº 4.595 (Brasil, 1964), que dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias e cria o Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão responsável por expedir diretrizes gerais para o bom funcionamento do Sistema Financeiro Nacional:

Art. 17. 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 (BRASIL, 1964).

Da mesma forma, o conceito mais detalhado sobre o termo instituição financeira é definido por Oliveira (1999, p.6):

[...] é uma organização estruturada e coordenada, prevista em lei ou regulamento legalmente autorizado, com objetivo e finalidade de, mediante atividade peculiar de gerenciamento de recursos próprios e/ou de terceiros, prover meios pecuniários para financiar aquisição de bens e serviços, a realização de empreendimentos, a cobertura de despesas pessoais ou gerais, a manutenção de capital de giro, o abatimento de dívidas preexistentes, e as demais atividades inerentes à vida econômica das pessoas físicas e jurídicas, de direito público e privado.

As normas que envolvem o sistema financeiro são de competência do Conselho Monetário Nacional, fundamentada na Lei 4.595, de 31/12/64.

Registre-se que para funcionamento de uma instituição financeira em território nacional é necessária uma autorização prévia do Banco Central do Brasil – BACEN conforme determina o art. 18, em seu caput e parágrafo 1º, da Lei 4.595 (1964):

Art. 18. As instituições financeiras somente poderão funcionar no País mediante prévia autorização do Banco Central do Brasil ou decreto do Poder Executivo, quando forem estrangeiras.

Segundo Freitas (2005, p.29), a origem e o objetivo do banco central remontam aos séculos XVII e XVIII quando, na Europa, alguns bancos comerciais, de capital privado, destacaram-se entre os demais por assumir algumas atividades como emissão e controle da circulação da moeda-papel, garantindo a conversibilidade de seus bilhetes em ouro e financiamento das atividades do Estado. Então, essas instituições foram assumindo novas atribuições as quais atualmente são consideradas típicas de um banco central, tais como: a função de gestor dos

meios de pagamentos, de bancos dos bancos, de controlador da moeda e do crédito e de regulador e supervisor do sistema bancário.

Já Corazza (2005) aponta que a origem e a razão maior da existência dos bancos centrais estão relacionadas com as recorrentes crises financeiras. O autor ainda diz que a função maior de um banco central é ser o “banco dos bancos” ou emprestador de última instância.

Para considerar o papel da auditoria interna nas instituições financeiras, é importante conhecer o sistema regulatório a que os bancos estão vinculados. Para isso, os Quadros 4 e 5 detalham os principais regulamentos relacionados aos controles internos e ao gerenciamento de riscos de uma instituição financeira pelo que a auditoria interna atua diretamente pela avaliação independente (*assurance*), dos objetos relacionados aos temas.

Destacam-se outros normativos relacionados ao trabalho direto ou indireto da auditoria interna, quais sejam:

- a) Resolução 3.081 (2003), substituída pela Resolução 3.170 (2004) do Conselho Monetário Nacional que estabelece, dentre outras providências, a criação do comitê de auditoria em instituições financeiras;
- b) Decreto 3.591 (2000) da Presidência da República que estabelece dentre outras providências, que as entidades da administração pública indireta devem organizar sua unidade de auditoria interna com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle. O referido Decreto teve dispositivos alterados pelos Decretos nº 4.304 (2002) e 4.440 (2002);
- c) Lei Complementar 105 que dispõe sobre o sigilo das operações de instituições financeiras e estabelece outras providências;
- d) Lei 9.613 (1998) da Presidência da República, que dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores;
- e) Manual de supervisão do Banco Central do Brasil (BACEN).

NORMATIVOS LEGAIS RELACIONADOS AOS CONTROLES INTERNOS DOS BANCOS	
Dispositivo	Texto referencial
Resolução nº 2554, de 24 de setembro de 1998, emitida pelo CMN, cuja publicidade foi realizada pelo BACEN	Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos nas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar por aquela Autarquia. Determina a criação de controles internos voltados para as atividades desenvolvidas, sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais utilizados e para o cumprimento das normas legais e regulamentares.
Resolução do CMN nº 3056, altera a resolução 2.554 e dispõe no art. 2º.	Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidos a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever: <p>I - a definição de responsabilidades dentro da instituição;</p> <p>II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses;</p> <p>III - meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar os objetivos da instituição;</p> <p>IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;</p> <p>V - a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;</p> <p>VI - o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;</p> <p>VII - a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações.</p>
Item VII, Parágrafo 2º, do art. 2º da Resolução 3.056 (CMN)	Determina que a atividade de auditoria interna deva fazer parte do sistema de controles internos.

Quadro 4 – Normativos legais relacionados aos Controles Internos dos Bancos

Fonte: Elaborado pelo autor.

NORMATIVOS LEGAIS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE RISCOS DOS BANCOS	
Dispositivo	Texto referencial
Art. 1º da Resolução do CMN nº 3380, de 29 de junho de 2006	Estabelece que as instituições financeiras e as demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem implementar estrutura de gerenciamento do risco operacional.
Art 2º da Resolução do CMN nº 3380, de 29 de junho de 2006	Define como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.
Art. 6º e § único da Resolução do CMN nº 3380, de 29 de junho de 2006	A atividade de gerenciamento do risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições (...) deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002.
Resolução do CMN nº 3398, de 29 de agosto de 2006.	Dispõe sobre procedimentos aplicáveis aos casos de descumprimento de padrões mínimos de capital e de limite operacionais (risco de liquidez).
Resolução do CMN nº 3464, de 26 de junho de 2007.	Determina que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN devem implementar estrutura de gerenciamento de risco de mercado.
Artigos 5ª, § 3º e 8ª, parágrafo único Resolução do CMN nº 3464, de 26 de junho de 2007.	Art. 5º As instituições financeiras devem dispor de política claramente definida para determinar quais operações serão incluídas na carteira de negociação, bem como procedimentos para garantir que os critérios de classificação na carteira de negociação serão observados de maneira consistente. § 3º O cumprimento da política e dos procedimentos (...) deve ser devidamente documentado e objeto de verificação pela auditoria interna. Art. 8º A atividade de gerenciamento do risco de mercado deve ser executada por unidade específica nas instituições financeiras; Parágrafo único. A unidade (...) deve ser segregada das unidades de negociação e da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução nº 3.056/2002.
O BACEN tornou pública a Resolução do CMN nº 3721, de 30 de abril de 2009.	Trata sobre implementação de estrutura de gerenciamento de risco de crédito nas instituições financeiras e nas instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN.

Quadro 5 – Normativos legais relacionados ao Gerenciamento de riscos dos Bancos
Fonte: Elaborado pelo autor.

Há outros diversos normativos emitidos por órgãos de fiscalização e controle como a Controladoria Geral da União – CGU, divulgados por meio de Instruções Normativas, que sensibilizam diretamente o trabalho de uma unidade da auditoria interna, especificamente de uma instituição financeira do governo federal, a exemplo de:

- a) estabelecimento de conceitos e das diretrizes gerais aplicáveis às auditorias internas das entidades da administração indireta - Instrução Normativa nº 01 (BRASIL, 2001);
- b) conteúdo do Relatório Anual das Atividades da Auditoria (RAINT) - Instrução Normativa nº 01 (BRASIL, 2007).

Ademais, as atividades da auditoria interna devem ter coerência do ponto de vista operacional com as atividades exercidas pelos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. O Tribunal de Contas da União, Diário Oficial da União (2005, p.144), recomenda que mesmo que haja diferença nos enfoques adotados e nos objetos a serem trabalhados em razão do trabalho de auditoria está direcionado ao âmbito interno da organização, devem as unidades de auditoria interna adotar ações específicas e tempestivas na verificação da aderência as normas (*compliance*) e diretrizes internas.

Do ponto de vista hierárquico, considerando a estrutura organizacional de uma empresa, a unidade de auditoria interna deve estar subordinada ao Conselho de Administração, deve ser vinculada administrativamente à Presidência da companhia e tecnicamente a auditoria deve ser vinculada ao Comitê de Auditoria, conforme demonstra a Figura 6.

O padrão internacional sobre as orientações para a prática da auditoria interna, traduzida pelo Instituto de Auditores Internos do Brasil - Audibra (2006, p.17) detalha e mostra a razão dessa orientação:

[...] auditoria interna deve estar subordinada (...) a organização com suficiente autoridade para promover a independência e assegurar ampla cobertura [...] bem como assegurar uma adequada consideração às comunicações originadas dos trabalhos, além de ação apropriada sobre as recomendações.

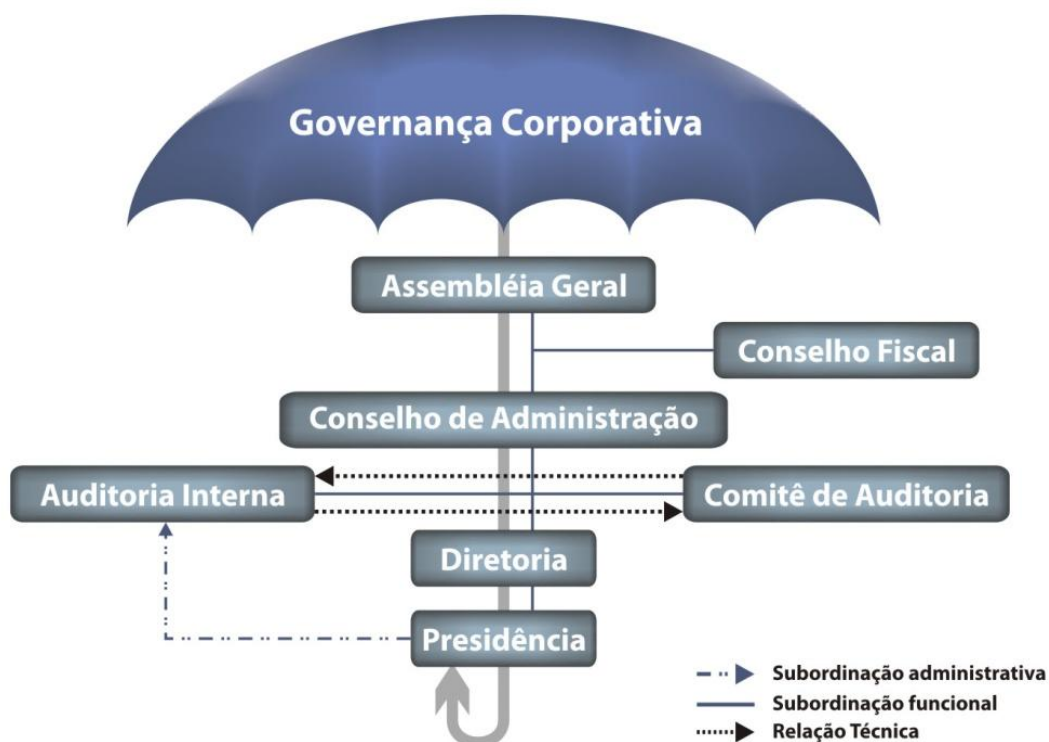


Figura 6 – Vinculação da auditoria interna na companhia
Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a Figura 6 representa a vinculação da auditoria interna em níveis administrativo, funcional e técnico, considerando o padrão internacional e todo o sistema regulatório, pelo que se destacam as diretrizes básicas da auditoria interna, a suficiência da autoridade e a independência.

2.9.2 Comitê de Auditoria

No contexto dos grandes escândalos financeiros da economia americana e mundial, a exemplo da Enron e World Com, dentre outras, e com o advento da Lei Sarbanes Oxley, que abrange as empresas do mundo inteiro registradas na *Securities and Exchange Commission* – SEC (bolsa de valores dos EUA), além das filiais de empresas multinacionais americanas, os Comitês de Auditoria começaram a ter maior atenção e notoriedade.

A primeira definição legal de comitê de auditoria é da Lei Sarbanes Oxley (2002, seção 2, Definições):

Um comitê de auditoria (ou órgão equivalente) é estabelecido e formado por membros do Conselho de Administração (*board of directors*) de um emissor, cujo objetivo é supervisionar a contabilidade e o processo de elaboração dos relatórios financeiros do emissor e a auditoria independente realizada nas suas demonstrações financeiras.

Nessa visão da Sarbanes Oxley, o comitê de auditoria fica sobre os “holofotes” do universo contábil, situação que atualmente é mais ampla em razão da observância dos controles dos riscos mais estratégicos de uma companhia.

Sobre o aumento da responsabilidade do Comitê de Auditoria a partir da Sox, Moeller (2004) comenta que o colegiado terá uma maior aproximação com o trabalho da auditoria e, considerando tal legislação, o autor diz que a “Auditoria Interna deve modificar os seus processos para seguir o que vem a ser os padrões de melhores práticas para auditoria” (MOELLER, 2004, p. 23).

O Comitê de Auditoria para as Instituições Financeiras foi criado por força da Resolução 3.081 (2003) do Conselho Monetário Nacional, substituída pela Resolução 3.170 (2004) que, dentre outras providências, determina às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN a criarem um comitê de auditoria composto por membros independentes, que não podem participar do dia a dia da organização nem participar do Conselho Fiscal e que deverão assumir um elevado grau de responsabilidade e atribuições.

Os principais requisitos impostos pelo Banco Central, por meio da Resolução 3.170 (2004), para a criação de um comitê de auditoria nas empresas é demonstrado na Figura 7.



Figura 7 – Requisitos para constituição do Comitê de Auditoria
Fonte: Resolução 3.170 (2004) e KPMG – *Regulatory Practice News* (2004b).

O BACEN segrega a participação dos membros da participação do conselho fiscal e do comitê de auditoria, porém eles podem participar do conselho de administração.

O comitê de auditoria tem também a responsabilidade por observar os critérios para a contratação de uma auditoria independente e a definição do seu próprio regulamento. As principais funções obrigatórias do comitê de auditoria são: avaliar e aconselhar a administração da instituição, realizar reuniões no mínimo trimestrais, elaborar relatórios para o Banco Central do Brasil (BACEN) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e recomendar à diretoria a correção ou aprimoramento de diversas práticas. O comitê terá, por obrigação, uma participação relevante nas decisões estratégicas e operacionais dos bancos.

Segundo o *Code of Best Practice on Corporate Governance*, divulgado pelo Comitê Cadbury (1992), o Comitê de Auditoria têm algumas responsabilidades.

- a) Os comitês de auditoria devem ser constituídos como subcomitês do Conselho de Administração, ao qual devem responder e ao qual devem reportar-se regularmente;
- b) Devem ser formados por um mínimo de três membros;
- c) O auditor externo e, onde existir a função de auditor interno, o chefe da auditoria interna, deverão participar das reuniões do comitê de auditoria, assim como o diretor financeiro;
- d) O comitê de auditoria deverá manter uma discussão com os auditores pelo menos uma vez ao ano sem a presença dos membros do conselho executivo, para assegurar-se de que nenhum ponto de preocupação deixou de ser solucionado;
- e) O comitê de auditoria deverá ter autoridade explícita para investigar qualquer assunto em sua alçada de responsabilidade, os recursos para efetuar essa investigação e total acesso às informações; e
- f) A relação dos membros do comitê deverá ser divulgada no relatório anual e o presidente da Comissão deverá estar

disponível para responder perguntas sobre o trabalho do comitê de auditoria na Reunião Anual Geral.

Na mesma linha de pensamento, o IBGC (2009 p.45) recomenda que os comitês de auditoria passem a:

[...] analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis (que o comitê deve entender e monitorar adequadamente), que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da diretoria e da auditoria interna. O comitê deve ainda zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização quando não houver comitê de conduta (ou de ética) designado pelo conselho de administração para essa finalidade.

Segundo a KPMG (2004c), os comitês de auditoria acreditam cada vez mais que um dos seus principais recursos é a auditoria interna. Para isso, alegam que para reportar questões controversas e sensíveis, envolvendo a alta direção da empresa, é preciso um bom e adequado relacionamento com a auditoria interna. Desta forma, acreditam que estariam contribuindo para o fortalecimento da governança corporativa.

Para Ramamoorti (2003a), a maior parte do comitê de auditoria é visto como uma ponte entre o conselho de administração e a unidade da auditoria interna. Para cumprir suas responsabilidades perante aos acionistas e os demais *stakeholders*, os membros do comitê de auditoria tiveram de se tornar mais interessado e bem mais informado sobre as questões que envolvem o trabalho de auditoria. A própria gestão administrativa das empresas também tem consciência da necessidade de proteger-se através de uma atenção adequada e eficaz dos controles internos.

Do ponto de vista do foco e da responsabilidade dos membros de Comitês de Auditoria, o *Audit Committee Institute – ACI* da KPMG (2008) divulgou os mandamentos dos comitês de auditoria, baseado em 10 responsabilidades essenciais do comitê e seus membros, a saber:

- a) catalisador para a melhoria da supervisão e do gerenciamento de riscos. Cabe lembrar que, nesse caso, a empresa já deve ter estruturado o seu processo de gestão de riscos corporativos (*Enterprise Risk Management – ERM*);

- b) monitoramento das divulgações da empresa. O comitê deve ter contato direto com os gestores do processo de divulgação de informações;
- c) manter-se atualizado em relação ao desenvolvimento de normas e políticas contábeis, inclusive convergências. O comitê deve questionar o auditor externo sobre a forma utilizada para auditar as demonstrações financeiras;
- d) apoio ao diretor financeiro (CFO) é essencial em razão de conhecer as estimativas e propósitos contábeis, mantendo o foco de desempenho longo prazo, primando pela objetividade das divulgações;
- e) visão compartilhada com a auditoria interna, para que o órgão fique atento a adequação dos controles internos e possa ampliar sua participação no gerenciamento dos riscos, além de observar os seus recursos tanto físicos quanto intelectuais em prol da boa qualidade;
- f) comunicação informal intensa com o responsável pela auditoria interna para buscar informações relevantes e atualizadas;
- g) capacidade de gerenciar uma crise. O comitê deve conhecer ou elaborar um plano formal adequado *ex ante*;
- h) comunicação efetiva com a Diretoria para melhorar supervisão do relatório financeiro, dos controles internos, do gerenciamento dos riscos, adequação às normas e identificar questões emergentes;
- i) promover e garantir a cultura do *compliance*. O comitê deve assegurar que as atividades da alta administração transmitam aos funcionários transparência nos processos e informações;
- j) o comitê deve observar o seu próprio desempenho.

Considera-se importante, portanto, o papel exercido pelo comitê de auditoria porque sua atuação é de caráter preventivo e, de certa forma, pedagógico, quando atua fortemente na promoção da cultura do controle na empresa e quando se relaciona informalmente com a auditoria interna, não só para colher informações

estratégicas, mas para colaborar tecnicamente com o trabalho da auditoria interna no que se refere à metodologia de atuação, envolvendo diversos aspectos, tais como: planejamento das atividades, controles e riscos, comunicação dos resultados, gerenciamentos das recomendações, capacitação técnica dos auditores internos, dentre outras.

3 METODOLOGIAS DE AUDITORIA BASEADAS EM PROCESSO E EM RISCOS

O trabalho da auditoria interna tem evoluído bastante nos últimos anos, como já mencionado neste estudo. As abordagens utilizadas para os trabalhos da auditoria se confundem com as tipologias existentes. A literatura sobre o assunto é escassa do ponto de vista da diferenciação, modelagem, desenvolvimento individual e de sua aplicabilidade no dia a dia das organizações.

Outro aspecto limitador da teoria acadêmica no que diz respeito às metodologias de processo e de risco se revela quanto à natureza operacional dessas abordagens de forma agregada, ou seja, não se identificou na literatura as aplicações práticas de abordagens de auditoria baseada em processo em conjunto com a auditoria com foco em riscos.

Por isso, o presente estudo direciona seu foco para as metodologias de auditoria baseada em processo e auditoria baseada em riscos de uma forma conjunta, revelando os resultados obtidos de sua aplicabilidade.

Segundo Gonçalves (2008), até meados da década de mil novecentos e oitenta o trabalho de auditoria baseava-se fundamentalmente na análise documental com um viés meramente contábil. Em seguida, acrescentou-se o enfoque ao cumprimento dos aspectos legais e regulamentares (conformidade).

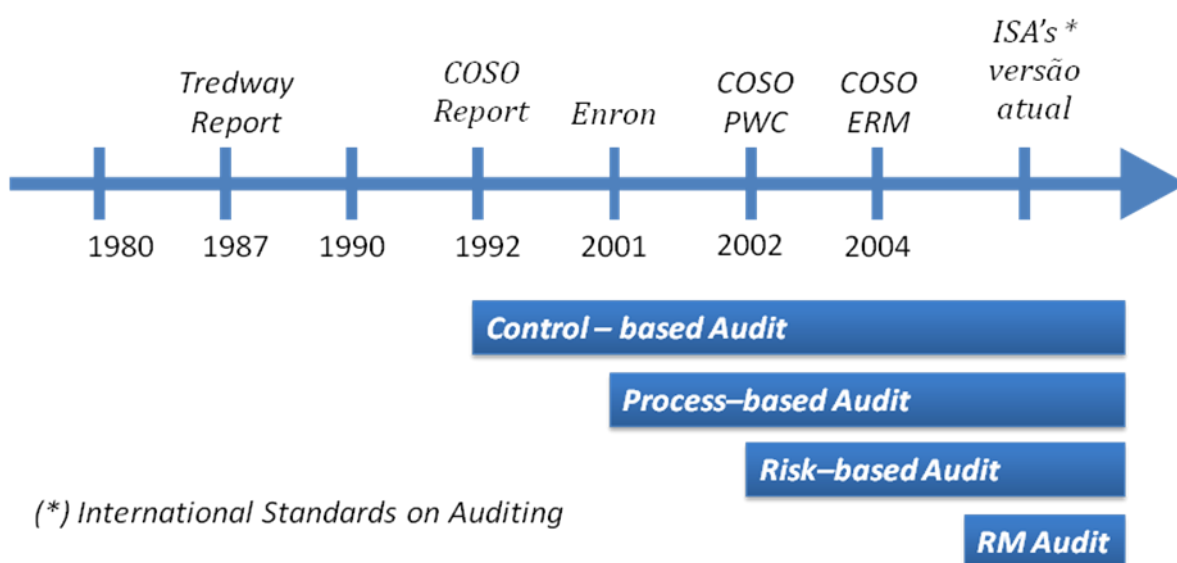


Figura 8 – Evolução Histórica das Metodologias de Auditoria
Fonte: Adaptado de Gonçalves (2008).

Gonçalves (2008) acrescenta ainda que com o aumento da complexidade das operações das empresas e da competitividade, aliada à importância da tecnologia da informação, a abordagem sofreu outra alteração, desta vez incorporando os aspectos associados aos processos.

Conforme demonstrado por Gonçalves (2008), esboçado pela Figura 8, o trajeto das metodologias se baseia em marcos importantes na maneira de como se estabelecem a avaliação dos negócios ao longo do tempo nas organizações empresariais.

Assim, as metodologias começam a ser implementadas e norteadas para uma análise dos processos críticos de negócio, passando o auditor a proceder à análise dos processos mais relevantes e suportando a sua opinião em testes de avaliação ou de conformidade.

3.1 Auditoria Baseada em Processo

O grande segredo do sucesso de uma empresa diz-se que está relacionado ao olho do dono, ou seja, o dono precisa estar presente ao andamento dos negócios. Por similaridade, essa expressão popular retoma a discussão atual do sucesso das organizações empresariais que estaria ligada ao quão conhecimento dos donos da empresa tem sobre os seus controles internos.

Estariam (os controles internos) cobertos por um sistema confiável sobre seus processos de negócios em que a auditoria interna possa revelar com precisão a “saúde” e o andamento da empresa frente aos seus objetivos propostos? O questionamento se faz necessário em razão da importância do trabalho da auditoria interna, entendendo e avaliando o processo de negócio da empresa sobre os aspectos dos riscos e dos controles a eles associados de forma a contribuir para o sucesso dessa empresa.

A ideia da avaliação e investigação de problemas por meio dos processos de negócios da empresa ganha fundamento e concordância por intermédio de Cole (2001 *apud* Rebelato *et. al*, 2008) que destacam o aprendizado e o caráter investigativo em processos como as principais características da melhoria contínua. Associados aos resultados estariam se revelando a resolução de problemas da

empresa mediante a aplicação técnica de métodos de análise que evidenciasse a situação-problema por meio dos processos.

O processo organizacional é uma sequência de atividades que ao serem executadas transformam insumos em um resultado. Davenport (1993, p.10) define um processo como “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. Para executar o processo, é necessário o consumo de recursos materiais e/ou humanos que agregam e compõem o resultado do processo. Os resultados do processo são produtos ou serviços que atenderão a certo público de interesse e necessidade que podem ser clientes internos ou externos.

Na visão de Fernandes (2005), as auditorias de processo são trabalhadas pelas auditorias internas e consistem na identificação de não-conformidades em relação às atividades identificadas nos processos de negócio da empresa, tais como: procedimentos administrativos, organização e limpeza, treinamento, logística e mais especificamente às exigências relacionadas ao processo produtivo. A auditoria de processo, segundo o autor, tem natureza detectiva e preventiva e tem foco nas falhas do processo, possibilitando identificá-las e tratá-las para se evitar que estas levem a um desdobramento inaceitável de uma futura rejeição de um produto em razão da inconsistência identificada.

De acordo com os estudos de Dias (2006), o conceito de auditoria de processo se baseia em:

Uma atividade de avaliação independente de assessoramento à alta gestão da empresa, que visa à avaliação dos sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtivas, considerando planos de metas, macro objetivos e políticas definidas pela organização.

Desse conceito se percebe a amplitude dos temas e se destaca alguns pontos merecedores de uma visão crítica dos sistemas de controles internos que a auditoria deve abordar. Deve ser verificada por cada participante do processo a conformidade quanto aos procedimentos estabelecidos nos normativos internos e dispositivos legais (*compliance*), além de conhecer suas atribuições para que seja trabalhada a ideia do desempenho sempre eficaz do processo, agregando ao

objetivo previsto pela empresa, ganhos ou diferenciais que identifique a participação daquele processo no contexto empresarial (DIAS, 2006).

3.1.1 Aplicabilidade de uma auditoria de processo

Na visão de Campos (1992), a auditoria de processo é uma das partes que integra a auditoria de qualidade, juntamente com a auditoria de produto e da auditoria do sistema de qualidade. Segundo o autor, esse tipo de auditoria se baseia em identificar as inconsistências no processo, por meio de análise de dados operacionais parametrizáveis e do próprio conhecimento técnico dos auditores internos.

Para Dias (2006), a lógica da auditoria baseada em processo está respaldada no conhecimento e na análise dos controles internos para identificar a eficácia de sua implementação nos processos operacionais da companhia “considerando os objetivos estabelecidos para assegurar que o sistema de controles internos suporte as possíveis falhas na execução do negócio praticado.”

A aplicabilidade dessa metodologia no formato definido por Dias (2006), conforme Figura 9, se divide em 03 estágios distintos:



Figura 9 – Estágios da Metodologia baseada em Processo
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Dias (2006).

- a) levantamento do processo que consiste em documentar os conhecimentos e os procedimentos executados; identificar os objetivos envolvidos e evidenciar os controles que dão sustentação sua eficácia. Esta fase é o chamado mapeamento do

processo. Essa atividade normalmente é feita por uma área técnica de Organização e Métodos (O&M). O mapeamento é necessário numa auditoria para dar maior segurança à sua análise, tendo a crítica do auditor pautada no conhecimento de como o produto é fabricado ou a execução do serviço é prestada.

- b) análise dos controles internos consiste em o auditor conhecer os objetivos envolvidos na execução daquele processo ou sub-processo com suas atividades, para então, analisar se cada objetivo corresponde ao risco identificado na sua execução e os controles que lhe dão suporte. Esse trabalho possibilitará: a prevenção de possíveis falhas; a detecção de possíveis problemas no negócio; obtenção de base para correção das causas;
- c) verificação da conformidade dos procedimentos executados e da eficácia dos controles internos realizados no processo consiste em o auditor verificar a conformidade das rotinas identificadas e a efetiva aplicação dos controles pelo auditado. Esses trabalhos são realizados por meio de procedimentos de auditoria. Esse formato dará a segurança necessária ao auditor para que as suas conclusões sobre o processo auditado sejam respaldadas na coerência e na pertinência, dando qualidade à metodologia aplicada.

Entende-se como procedimentos de auditoria a ação ou conjunto de eventos que comprovem a eficaz execução do controle interno e/ou corroborem a existência de possíveis melhorias no processo auditado, atentando para: o embasamento por meio de amostras ou na totalidade as informações avaliadas; a certificação sobre a documentação, evidência e exemplificação e dimensão dos resultados (DIAS, 2006).

Sobre os estágios da metodologia do trabalho de auditoria baseado no processo, observados da Figura 8, não mudam as etapas do trabalho de auditoria propriamente dita, citadas na Figura 3 (Etapas do Processo de Auditoria Interna), pois elas se complementam. Ademais, não foi identificado na literatura acadêmica algo sobre alguma mudança nesse sentido.

Quanto à escolha dos processos a serem tomados como objeto dentro da programação a ser desenvolvida pelo departamento de uma auditoria interna, Bafna (1997 *apud* REBELATO *et al*, 2008) defendem que a própria auditoria utilize critérios específicos que caracterizam o caso da empresa, para identificar a relevância crítica de cada processo com relação ao planejamento estratégico e operacional previsto pela empresa.

Para Dias (2006), a escolha dos processos prioritários a serem objetos da programação da auditoria interna tem como parâmetro a classificação de riscos, conforme exemplificado pelo autor, no Quadro 6:

CLASSIFICAÇÃO	TIPO DE CONSEQUÊNCIA
ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição ou extinção de quantidade nos produtos ou serviços prestados; ▪ Prejuízo à imagem que a empresa tenha perante seus clientes e/ou o mercado em geral; ▪ Interferência financeira nas operações da empresa, gerando perdas correspondentes a mais de 10% de seus resultados.
MÉDIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição parcial da quantidade dos produtos ou serviços prestados, porém sem sua total extinção; ▪ Interferência financeira nas operações da empresa, gerando perdas correspondentes à faixa de 1 a 10% de seu resultado.
BAIXO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interferências pontuais no processo que podem vir a afetar a quantidade de produtos ou serviços prestados; ▪ Interferência financeira nas operações da empresa, gerando perdas inferiores a 1% de seu resultado.

Quadro 6 – Critério para Classificação de Riscos

Fonte: Dias (2006, p. 24).

Na verdade, o método aplicado com foco nos processos é transversal aos tipos de auditoria, como já foi citado neste documento. Não influenciando, portando, a escolha do objeto a ser auditado, que poderia ser os processos que mais sensibilizam a sua matriz de risco com critérios parametrizáveis, baseados na visão global da organização e no entendimento do negócio da empresa.

3.1.2 Os riscos e os controles associados

Na metodologia baseada no processo, o trabalho da auditoria sequencia a partir dos objetivos identificados nas atividades dos processos ou subprocessos.

Na visão de Dias (2006), a análise do risco se inicia quando, então, o auditor, deverá se questionar sobre: o que pode acontecer se tal objetivo proposto não for alcançado?

Se as etapas do processo auditado já forem de conhecimento do auditor, é preciso também se questionar: quais as consequências advindas para o processo se as atividades propostas não forem executadas ou se for executadas indevidamente?

O resultado dessa avaliação são os riscos que poderão ser traduzidos em perdas de diversas naturezas, quais sejam: financeira, imagem da empresa, continuidade do negócio, qualidade da operação exercida ou integridade física de seu patrimônio.

Sobre os controles adotados na metodologia baseada em processo, novamente recorre-se ao autor Dias (2006) para avançar nesse estudo. Segundo o autor, o trabalho da auditoria nessa fase de identificação dos controles começa a partir do conhecimento dos objetivos e dos riscos.

Se esses elementos não forem alcançados, caberia outro questionamento: o que é feito para garantir ou assegurar o alcance dos objetivos e a não-ocorrência dos riscos?

Considerando as finalidades do controle já comentadas neste estudo (preventiva, detectiva e corretiva), o auditor deve avaliar, na visão de Dias (2006), se o tipo de controle adotado e a sua finalidade prevista se apresenta coerente com os objetivos, com os riscos envolvidos.

Detalhadamente, o controle deve ser verificado inicialmente quanto a sua existência. Em seguida, o controle deve ser analisado quanto a sua suficiência, ou seja, se ele é adequado ao objetivo e ao risco envolvido. E por fim, se o controle é observado pelos membros que atuam na atividade ou tarefa daquele processo ou subprocesso.

3.1.3 As vantagens e desvantagens

Após o trabalho realizado pela auditoria interna com base na metodologia aplicada nos processos, certamente os resultados e suas recomendações passam a contribuir de forma efetiva para a melhoria dos processos e dos resultados da empresa (RAUPP, 1999).

O grande diferenciador dessa metodologia de auditoria de processo quanto à sua aplicabilidade em que se possa garantir o seu êxito e sucesso é a cumplicidade e parceria que a auditoria deve ter com o auditado. Essa sintonia é de extrema necessidade face às especificidades do formato dos objetos auditado e para as conclusões e melhorias para o processo.

Sem uma parceria, Dias (2006) assegura que os resultados da auditoria podem ficar comprometidos, pois a auditoria se tornaria uma ação meramente fiscalizadora e sem a demonstração de interesse e opinião do auditado o apoio para o trabalho da auditoria pode ser afetado da seguinte forma: na obtenção das informações envolvidas; entendimento do processo; avaliação dos controles e de sugestões de melhorias. Com isso, Dias (2006) ainda conclui que:

(...) o relacionamento com o auditado é preponderante para uma eficaz avaliação dos controles internos, pelo enfoque de uma auditoria de processo, podendo, a partir do tipo de abordagem firmada, representar uma aliança para a promoção e a divulgação dos valores agregados ou, até mesmo, um obstáculo para definição e a aceitação das sugestões apresentadas pelo auditor.

Percebe-se que o foco dessa metodologia, exposta por Dias (2006) não visa identificar de imediato o risco relacionado da operação, o que a diferencia da metodologia baseada em riscos. A base, portanto, de sua característica própria é o estudo mais profundo e detalhado de cada atividade ou tarefa do processo ou subprocesso, numa ação de desmitificar e “quebrar as partes” para entender e avaliar a transação completa, definida pelo processo. A partir daí, se pode identificar o risco a cada objetivo das atividades realizadas e com o respectivo controle a ele associado.

3.2 Auditoria baseada em Riscos (ABR)

Uma das características dessa abordagem é o trabalho de avaliação do risco realizado pela auditoria interna, que identifica, mede e prioriza os riscos, para

possibilitar a focalização dos objetos auditáveis mais significativos (DELOITTE, 2007).

Assim, a função da auditoria interna é realizar trabalho de avaliação dos controles internos para dar garantias de que os riscos associados estão sendo gerenciados adequadamente. Essa visão foi se aperfeiçoando ao longo dos anos 90 e a partir da divulgação do COSO, a metodologia baseada em riscos ganhou forças.

Para o *International Federation of Accountants* (IFAC) (2001), o objetivo da auditoria baseada em riscos é manter uma considerável garantia de que nenhum problema seja causado por fraudes ou erros existentes nas demonstrações financeiras ou nos processos. Essa garantia de segurança diz respeito a todo o processo de auditoria.

O *The Institute of Internal Auditors* (IIA) (2004b) conceitua a Auditoria Baseada em Riscos (ABR) como uma metodologia que integra o trabalho da auditoria interna ao *framework* global de gestão de riscos de uma companhia. Essa abordagem possibilita que uma auditoria interna possa assegurar à alta administração de que os processos de gestão de riscos estão sendo gerenciados de forma eficaz em relação à matriz de risco.

Segundo ainda o IIA (2004b), o principal objetivo da metodologia ABR é proporcionar garantia independente ao conselho de administração das empresas de que:

- a) os processos de gestão de riscos da empresa estão sendo trabalhados conforme o planejado;
- b) os processos de gestão de riscos estejam bem sólidos em seu arcabouço;
- c) o tratamento que a gestão administrativa tem dado aos riscos é adequado quanto à redução dos riscos e aceitável pelo conselho;
- d) está em vigor uma estrutura sólida de controles para mitigar suficientemente os riscos que a direção escolheu para tratar.

A auditoria baseada em riscos (ABR), na visão de Griffiths (2006), é a metodologia que prevê garantia de que os riscos estão sendo gerenciados dentro de apetite de risco da organização, que é o nível de risco considerado aceitável pelo

conselho de administração, podendo ser estabelecido em relação a toda empresa, grupamentos ou em termos de riscos individuais.

Mas o que diferencia a metodologia baseada no risco das outras metodologias? Para responder a essa pergunta, Gonçalves (2008) elaborou um comparativo que está representado no Quadro 7.

Tipo de Aspecto	Auditoria baseada nos Controles	Auditoria baseada no Processo	Auditoria baseada no Risco
Objetivo	Garantir o cumprimento da legislação e normativos aplicáveis	Garantir o adequado registro e a importância das transações associadas aos processos críticos, cujos suportes consistiam em processos informatizados.	Garantir o adequado relato financeiro, partindo de uma adequada identificação dos riscos e definição do trabalho nas áreas de maior risco.
Abordagem	Centrada em testes substantivos de modo a validar os principais saldos e rubricas de transações, assim como os controles críticos ao nível da aprovação das transações.	Centrada na realização de testes de cumprimento aos principais processos e realização de testes substantivos complementares.	Centrada no adequado planejamento e conjugação de testes de cumprimento com testes substantivos.
Foco	Identificar erros ou lacunas ao nível das autorizações.	Identificar exceções ao nível dos procedimentos adotados de modo a suportar os principais processos.	Suportar os saldos e classes de transações nas áreas de risco.
Tipos de testes	Amostragem estatística de base julgamental, procurando validar os saldos mais significativos.	Amostragem estatística, julgamental ou aleatória, procurando validar os principais processos e, consequentemente os principais saldos e classes de transações.	Teste de cumprimento, conjuntamente com testes substantivos. Adicionalmente, enfoque nas questões relacionadas com a continuidade das operações.
Enfoque nas recomendações	Exceções ao nível dos saldos, classes de transações e autorizações.	Exceções ao nível dos saldos, classes de transações e processos.	Aspectos críticos do negócio e relato financeiro.

Quadro 7 – Características das metodologias de auditoria

Fonte: Gonçalves (2008, p.31).

3.2.1 Aplicabilidade de uma auditoria baseada em riscos

Segundo a Série Risk Management (2007), a metodologia da ABR se fundamenta no próprio arcabouço de gestão de riscos da organização. Através do arcabouço, a abordagem busca em cada um de seus estágios reforçar as responsabilidades da direção e do conselho em relação à gestão de riscos.

Da mesma forma, a Série Risk Management (2007) e Albuquerque e Tavares (2008) alertam sobre a importância da existência ou da robustez do arcabouço de gestão de riscos na empresa. Se um desses dois fatores não acontecer ou não tiver claro na organização, a metodologia não poderá ser implementada.

É preciso, pois, que haja uma base da cultura da gestão do risco muito forte para que a abordagem possa se consolidar. Da mesma forma acontece se o sistema de controles internos da organização for considerado fraco. Como condição básica para a implantação da metodologia, os auditores internos, nessa situação, devem adotar uma boa prática da gestão de riscos para melhorar tais controles.

Para aplicar a metodologia, segundo a Série *Risk Management* (2007), é necessário adotar três etapas distintas:

- a) Avaliação da maturidade de riscos, que consiste em conhecer o nível de gerenciamento dos riscos (determinação, avaliação, manejo e monitoramento) da direção da empresa. Essa etapa é importante, pois dará uma indicação da confiabilidade do cadastro dos riscos para uso no planejamento da auditoria;
- b) Planejamento de auditorias periódicas que consiste em identificar e priorizar os objetos de interesse do conselho de administração além do manejo dos riscos-chave, o registro e relato dos riscos nos processos já identificados na matriz de risco;
- c) Auditorias individuais que consistem em realizar tarefas individuais baseada nos riscos para dar maior garantia sobre as partes do arcabouço, incluindo a mitigação de riscos.

Segundo as orientações da Série *Risk Management* (2007), o estágio de implementação da metodologia varia de empresa para empresa. Desta forma, o Quadro 8 sugere uma associação do trabalho da auditoria interna com cada grau de maturidade do risco na organização.

Grau de Maturidade da Gestão de Riscos	Características Principais	Abordagem da Auditoria Interna
Ingênuo	Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos.	Promove a gestão de riscos e se baseia na avaliação de riscos da própria auditoria.
Consciente	Abordagem para a gestão de riscos dispersa em “silos”.	Promove a abordagem corporativa de gestão de riscos e se baseia na avaliação de riscos da própria auditoria.
Definido	Estratégia e políticas implementadas e comunicadas. Apetite por Riscos definido.	Facilita a gestão de riscos e se relaciona com a gestão de riscos e usa a avaliação dos riscos pela direção quando apropriado.
Gerenciado	Abordagem corporativa para a gestão de riscos desenvolvida e comunicada.	Audita os processos de gestão de riscos e utiliza a avaliação dos riscos pela direção conforme apropriado.
Controlado	Gestão de riscos e controles internos totalmente incorporados às operações.	Audita os processos de gestão de riscos e utiliza a avaliação dos riscos pela direção conforme apropriado.

Quadro 8 – O trabalho da auditoria interna frente à maturidade de risco empresarial
Fonte: Adaptado do *The Institute Internal of Auditors – UK and Ireland* (2004b).

Zárate (2001) chama a atenção para a filosofia do trabalho da auditoria interna com o uso da ABR. O autor argumenta que o paradigma da gestão de risco usado nesse método altera a orientação, os objetivos e os resultados do trabalho da auditoria e principalmente a maneira de enxergar as ocorrências em razão da característica de proatividade da metodologia. Assim, os auditores internos devem largar as atuações passadas e se voltar para a avaliação dos controles associados aos riscos.

Mcnamee (1998) alerta também para a relevância dos resultados e recomendações da auditoria interna, pois o trabalho vai envolver as variáveis de negócios da organização o que significa uma mudança grande em relação à

auditoria tradicional, passando o foco para o risco ao longo de todo processo de auditoria.

3.2.2 *Benefícios e dificuldades da ABR*

A aplicação da metodologia da ABR tem algumas vantagens na visão de Griffiths (2006), a saber:

- a) é considerada mais eficiente porque avalia as áreas de maior risco, ao invés de uma análise exclusiva como a área financeira, por exemplo, o que pode não representar um risco elevado;
- b) a metodologia se integrará a todos os processos lógicos necessários à realização dos objetivos da organização;
- c) atua independentemente das áreas e das pessoas da organização e, portanto, quando tais recursos mudam, não mudam a visão dos riscos;
- d) é relativamente fácil de identificar em todos os processos mapeados pela organização. Ao relacionar os riscos para estes processos, é possível identificar os mais importantes;
- e) marcando os riscos relativos a cada processo é possível identificar os processos mais significativos e que apresentem maior dificuldade quanto à prioridade do trabalho de auditoria;
- f) as auditorias podem ser definidas em termos de processos. Ou seja, permite identificar a cobertura de auditoria aos riscos da empresa;
- g) é considerada mais eficiente porque avalia as áreas de maior risco, ao invés de uma análise exclusiva como a área financeira, por exemplo, o que pode não representar um risco elevado.

Outras vantagens na aplicação da metodologia ABR, visualizadas pela *Série Risk Management* (2007), estabelecem pontos básicos de ganhos em relação às demais abordagens, quais sejam:

- a) Possibilidade de a auditoria interna concluir em sua avaliação que a empresa respondeu com clareza os riscos abaixo ou acima de sua matriz planejada. Ou seja, as conclusões são claras e não ambíguas sobre a gestão de riscos;
- b) As respostas aos riscos são mais eficazes, porém não excessivas na gestão dos riscos inerentes se comparada com a sua matriz de risco;
- c) Melhor forma de alinhar os riscos residuais à matriz com ações reparadoras;
- d) Os processos de gestão de riscos tendem a ser monitoradas pela direção da empresa para garantir que continuem a operar eficazmente. A contribuição é direta para os objetivos da organização;
- e) Os riscos, respostas e ações são classificadas e relatadas de forma adequada.
- f) A ABR justifica o número de auditores no seu departamento de auditoria.

Algumas limitações em relação à aplicação da ABR são citadas pelo documento da Série *Risk Management* (2007), quais sejam: a) a metodologia ABR requer um maior envolvimento da alta administração; b) a responsabilidade pela gestão de riscos é direcionada à direção da empresa.

Da mesma forma, Griffiths (2006) cita algumas dificuldades no uso da metodologia ABR, tais como:

- a) estreitamento das relações com o resto da organização pode reduzir a independência da função de auditoria interna;
- b) a auditoria interna precisa “vender” muito bem à alta administração o processo a ser auditado com base nos riscos, principalmente em variáveis estratégicas dos negócios. O trabalho precisa ser muito minucioso e fundamentado e leva tempo;
- c) enquanto os princípios da metodologia são simples, a entrega pode ser complexa, em razão da resistência dos auditores

internos e também dos gestores auditados. Podem precisar de reciclagem quanto à visão dos riscos e controles;

- d) ao concentrar-se em auditorias de riscos com base da matriz, algumas auditorias anteriormente consideradas importantes pela administração podem desaparecer.

Pelo exposto, verifica-se que a metodologia ABR não impede a utilização de trabalho realizado pela auditoria com outras abordagens, a exemplo da baseada em sistemas e/ou processos. Porém, a literatura não esclarece nem se aprofunda quanto ao uso conjunto e suas especificidades em aplicação prática numa organização. O que permanece é a garantia do foco em relação ao arcabouço (*framework*) de gestão de riscos adotado pela empresa.

4 METODOLOGIA

O objetivo desta seção é descrever os procedimentos metodológicos fundamentados na literatura acadêmica que nortearam o desenvolvimento do presente trabalho.

Considerando que a pesquisa em administração revela um ambiente administrativo repleto de modificações constantes, em que surge a necessidade de estudar e explicar os fenômenos, o presente trabalho adentra nessa descoberta em busca de novos saberes ou de esclarecimentos para novas indagações. Nesse sentido, Hair *et al.* (2005, p.31) definem a pesquisa de administração como uma “função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes”. O processo de pesquisa em administração busca descrever as realidades de ações e interações administrativas de um modo peculiar e verdadeiro.

Como diz Melo (2000, p.21), "não tenho um caminho novo, mas um novo jeito de caminhar", o mesmo acontece com a decisão do pesquisador no momento de definir a escolha dos métodos para o seu trabalho de pesquisa. É o momento de encontrar uma forma de trilhar em busca de um novo conhecimento.

Sobre o assunto, Morin (1996, p.335) diz que o método é:

[...] a atividade pensante do sujeito onde a Teoria não é nada sem o método. Ele “[...] não deve degradar-se em técnica, com a teoria no papel de programa, ao contrário, na perspectiva complexa, a teoria é engrama, e o método, para ser estabelecido, precisa de estratégia, iniciativa, invenção, arte. O método é a *praxis* fenomenal, subjetiva, concreta. O método é o caminho, percurso e trajetória.

Assim, segundo Morin (1996), há um estreito relacionamento do pesquisador com a teoria de tal forma a combinar-se mutuamente na organização dos dados e das informações coletadas.

4.1 Tipologia da Pesquisa

A escolha do tipo de pesquisa é fator preponderante para se conseguir um bom desempenho numa proposta de trabalho científico. Entende-se que o rigor pela forma científica é necessário, pois busca a coerência, a boa disposição das

informações coletadas durante a pesquisa e, acima de tudo, atender a padrões e modelos desenvolvidos cientificamente.

Considerando os aspectos determinantes do tema e da questão da pesquisa ora trabalhados, identificou-se o estudo desenvolvido no paradigma fenomenológico, cujo método é qualitativo, caracterizando-se pela não utilização de instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema (OLIVEIRA, 2001; VIEIRA, 2004; RICHARDSON, 2008).

Por pesquisa qualitativa, Van Maanen (1983, p.9) conceitua como:

Uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir, e, de outro modo, entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos que acontecem com mais ou menos naturalidade num mundo social (tradução do autor)

Na visão de Collis e Hussey (2005), o método qualitativo é mais subjetivo e remete o pesquisador a examinar e refletir sobre as percepções que irá encontrar no ambiente de trabalho de sua pesquisa para, assim, obter um entendimento das atividades sociais e humanas que acontecem na instituição, foco do presente estudo.

Cooper e Schindler (2003, p.26) acrescentam que “o método de pesquisa dá ao aluno o conhecimento e as habilidades necessárias para resolver problemas e vencer desafios de um ambiente de tomada de decisão”.

Na mesma linha de pensamento, Cervo e Bervian (1983, p.50) resumem a pesquisa científica como a “atividade voltada para a solução de problemas através do emprego de processos científicos.”

Na classificação da pesquisa, toma-se como base as orientações apresentadas por Collis e Hussey (2005), Hair *et al* (2007), Martins (2007) e Trivinos (1987). Os autores classificam a pesquisa quanto aos objetivos e quanto aos meios.

Assim, em relação aos objetivos, a presente pesquisa se caracteriza como um trabalho exploratório, devido a sua natureza de abordagem de buscar conhecer o fenômeno como acontece na instituição pesquisada para adquirir maior experiência e maior familiaridade com o problema, ou seja, a ideia foi tornar o fenômeno mais explícito para ser interpretado no trabalho de pesquisa.

Sobre esse assunto, os autores Collis e Hussey (2005, p.24) caracterizam como exploratória quando a pesquisa:

É realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese.

Quanto aos meios, a pesquisa utiliza o estudo de caso, que se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa detalhadamente (GODOY, 1995; TRIVINOS, 2007).

Na visão de Eisenhardt (1989, p.534), o estudo de caso “é um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente”; situação em que se desenvolve o estudo ora trabalhado.

O estudo de caso como técnica de pesquisa amparou-se basicamente na visão de Yin (1994) e Yin (2005). Na perspectiva inicial, Yin (1994) estabelece as características de estudo de caso da seguinte forma:

- a) os objetivos da pesquisa não devem se resumir apenas na exploração de certos fenômenos, mas deve entendê-los num determinado contexto onde ele acontece;
- b) a pesquisa não deve começar com um conjunto de perguntas e noções sobre os limites dos quais o estudo acontecerá;
- c) a pesquisa deve utilizar métodos múltiplos para coletar dados que podem ser qualitativos e/ou quantitativos.

De uma forma geral, Yin (2005, p.19) entende que o estudo de caso é uma excelente estratégia de pesquisa para as ciências sociais. Ele assegura que o seu uso se adequa melhor quando “o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos menos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Portanto, o esboço do presente trabalho de pesquisa foi fundamentado em um estudo de caso, além dos procedimentos de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Sobre a pesquisa bibliográfica e documental, o estudo se enquadra por basear-se em materiais como documentos e relatórios, fundamentando-se nos conhecimentos de documentação e bibliografia e tem a finalidade de colocar o

pesquisador em contato com todo material já produzido na literatura acadêmica que se relaciona com a pesquisa (PÁDUA, 2004).

Para Mattar (2001, p.20), “uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros”.

Gill e Johnson (1991, p.21) estabelecem que uma revisão da literatura precisa ser crítica e “deve fornecer ao leitor uma declaração sobre as mais recentes e principais questões na área que está sendo considerada”.

Para os autores Cervo e Bervian (1983, p.55), a pesquisa bibliográfica:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Assim, por meio da pesquisa bibliográfica, buscou-se os conceitos e os fundamentos teóricos para compreender o ambiente da auditoria interna quanto aos aspectos do seu trabalho, avançando pelas definições e padrões internacionais, regulamentos governamentais e setoriais, tendo como base o conceito de gerenciamento de risco e controle interno próprio do trabalho de auditoria.

Toda essa leitura foi feita para investigar um fenômeno de natureza interna do Banco do Nordeste do Brasil quanto aos impactos com o advento da implantação de um misto de metodologia disponível no mercado (auditoria baseada em processo e auditoria baseada em riscos), tema objeto da presente pesquisa.

Apesar da literatura se mostrar escassa em muitos aspectos, como em o funcionamento de um conjunto de metodologia de trabalho de auditoria interna adotada por empresas, viu-se que a gestão de risco é algo comum nos estudos e no mercado de trabalho e é percebida basicamente através dos controles internos e esse, por sua vez, precisa ser entendido no organismo da empresa pelos seus inúmeros trabalhos dispostos em processos e sistemas que fazem um todo corporativo.

Com relação à pesquisa documental, foram obtidas informações do perfil da empresa pesquisada no site institucional na *internet* e dados sobre o projeto de

implantação da metodologia e a situação atual, colhidos na própria unidade de auditoria interna da instituição.

4.2 Ambiente e Participantes da Pesquisa

O presente estudo delimita como ambiente de análise o departamento da auditoria interna de uma instituição financeira estatal, o Banco do Nordeste do Brasil S.A. A escolha de uma única empresa para o foco da pesquisa se justifica pela afinidade e facilidade do acesso às informações.

O Banco do Nordeste é uma empresa de economia mista que tem sua atuação focada no desenvolvimento regional, com características específicas que mescla suas atividades no dinamismo do mercado bancário, com toda regulamentação especial do setor e, por outro lado, com o rigor burocrático do setor público. Da mesma forma, a unidade de auditoria interna do BNB sofre os mesmos efeitos desse dualismo.

Outro aspecto que foi levado em consideração, quanto à escolha da empresa sob estudo, foi o formato utilizado pela sua unidade de auditoria interna quando da implantação e aplicação de um misto de metodologias de trabalho aplicável à auditoria interna, experiência essa não encontrada na literatura acadêmica.

No entanto, tem-se a informação de mercado que as metodologias são de uso comum em outras instituições como, por exemplo, no Banco do Brasil, porém sem resultados divulgados nos meios acadêmicos, razão por não estar contido no presente estudo.

Foram considerados para efeito do presente estudo na unidade de auditoria interna do Banco do Nordeste os profissionais envolvidos diretamente ao trabalho de auditoria (gestores e auditores internos) com atuação a partir de três anos na função. A ideia de selecionar esse público se fez necessária em razão da vivência desses profissionais no método antigo utilizado pela auditoria interna em comparação com a nova metodologia implantada.

Portanto, foram desprezados para efeito da pesquisa os demais gestores e auditores internos cuja atuação na unidade de auditoria data de até três anos.

4.3 Coleta de Dados

A coleta de dados é uma atividade essencial e a mais dinâmica na pesquisa científica que, para descrever fenômenos, faz-se uso, necessariamente, de dados (HAIR *et al*, 2005).

O método selecionado para a pesquisa “determina como os dados serão coletados” (COOPER; SCHINDLER, 2000, p.83). Assim, vem a escolha e aplicação dos instrumentos previamente elaborados com o uso de técnicas e recomendações que serão úteis ao bom desempenho dessa etapa.

Os dados primários são aqueles coletados em fontes originais, sem interpretação ou pronunciamentos que representam um ponto de vista ou um posicionamento formal que se juntam durante a pesquisa com a finalidade de atender especificamente os objetivos propostos no trabalho. (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Expostas as fundamentações teóricas sob os elementos que compõe a coleta de dados, passa-se a comentar sobre o uso desses elementos no trabalho de pesquisa.

O presente trabalho adotou o questionário e a entrevista como técnicas para a coleta de dados.

A entrevista se mostrou importante para colher informações mais qualificadas e de natureza estratégica da empresa, tendo o respaldo do gestor principal da auditoria interna do BNB. As informações complementaram os demais dados coletados por meio do questionário.

Segundo Yin (2001), a entrevista pode assumir inúmeras formas de aplicação em um estudo de caso, contribuindo para ser uma das principais fontes de informações devido à sua capacidade de permitir que o pesquisador tenha acesso, além da percepção e interpretação da fala do respondente, a indicação de outras fontes de pesquisa.

De maneira similar, Gall *et. al* (2007) elegem o instrumento da entrevista como adequado ao tipo de pesquisa qualitativa por permitir que sejam esclarecidas as declarações vagas, além de obter outras informações do respondente não previstas inicialmente pelo pesquisador.

Considerando a afirmação de Yin (2005) sobre um dos pontos fortes da entrevista - o enfoque direto ao tópico do estudo de caso - realizou-se um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) contendo seis perguntas, além dos quesitos sobre o perfil do respondente, que foi direcionado ao gestor principal (superintendente) da unidade de auditoria interna da instituição pesquisada.

Considerando o público perfilado para pesquisa, ou seja, gestores da auditoria e auditores internos, foi também utilizado o questionário em face da necessidade de colher informações com mais rapidez, sem o prejuízo do conteúdo previsto na proposta da pesquisa.

O questionário (APÊNDICE B) foi elaborado com questões predominantemente fechadas para facilitar a escolha pelo respondente. No entanto, fez-se uso também de questões abertas para que os respondentes pudessem se sentir à vontade para se manifestar livremente sobre alguns aspectos do tema. Sobre isso, Hair *et al* (2005) alertam para coerência que deve ter o instrumento com o problema de pesquisa e os objetivos do projeto de pesquisa.

Para Hair *et al* (2005, p.159), o questionário é:

Um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

Algumas orientações de Yin (2005) foram tomadas ao realizar a aplicação do questionário, como, por exemplo, os cuidados quanto ao local, nomes a serem contatados e plano de coleta.

O questionário utilizado na pesquisa foi aplicado, na maioria das vezes, pelo pesquisador em formato de entrevista nos moldes como é concebido por Hair *et al* (2005), em razão dos profissionais estarem no mesmo ambiente de trabalho e de existir abertura e facilidade para tal.

Os formatos dos quesitos do instrumento questionário foram assim definidos:

- a) questões fechadas – algumas com utilização de escala de *Likert* de gradação de 1 a 5, por meio de medidas de opinião e de atitudes para garantir a equivalência na variação de pensamento, através de opiniões e atitudes dos sujeitos pesquisados. Para os quesitos cuja resposta for mais favorável ou tiver um nível de

entendimento ou conhecimento de acordo com a questão posta recebe a nota mais alta, e a desfavorável ou tiver o menor nível de entendimento ou conhecimento recebe a nota mais baixa.

- b) questões abertas – de acordo com a conveniência da pesquisa e para melhor detalhamento da resposta, tentando captar alguns dados mais espontâneos, menos previsíveis.

Visando avaliar a necessidade de melhoria no questionário (APÊNDICE B), fez-se um teste piloto contemplando dois participantes profissionais da área de auditoria interna do Banco do Nordeste. O teste foi respondido gerando algumas dúvidas, o que desdobrou prontamente em mudanças no questionário inicialmente proposto.

O questionário utilizado na pesquisa (APÊNDICE B) contém um total de vinte e cinco questões (dezoito perguntas fechadas e sete perguntas abertas) e a sua estrutura é dividida em três partes, contendo:

- a) perfil do respondente;
- b) aspectos sobre a implantação das metodologias de auditoria baseada em processo e auditoria baseada em riscos;
- c) aspectos de impacto na unidade da auditoria interna, relacionados ao(s):
 - i. processo de trabalho da auditoria interna;
 - ii. relatórios emitidos/comunicação da auditoria interna;
 - iii. profissionais (equipe) da auditoria interna quanto à quantidade, formação e capacitação técnica;
 - iv. ao conhecimento das metodologias pela equipe da auditoria interna.

Como a pesquisa do estudo de caso é de âmbito interno, ou seja, realizada na unidade de auditoria interna do Banco do Nordeste do Brasil, a aplicação dos questionários foi direcionada aos profissionais daquela unidade em condições funcionais distintas, sendo: cinco gestores e vinte e quatro auditores internos que se encontravam em atividade, na data de 01/02/2010, considerados, portanto, os sujeitos da pesquisa.

4.4 Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa requer um estudo minucioso do conteúdo apurado para procurar o sentido que dê correspondência aos objetivos específicos propostos no estudo. A análise do conteúdo, portanto, “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair uma significação” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.214).

Segundo ainda os autores Lavine e Dionne (1999), a análise de conteúdo se aplica a uma grande variedade de materiais, além de abordar vários objetos de investigação, tais como: atitudes, valores, representações, mentalidades, ideologias, e outros. O seu uso pode ser adotado no estudo de embates políticos, de estratégias, ou ainda para esclarecer fenômenos sociais particulares, em matéria de comunicação.

Na visão de Bardin (2009, p.44), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Utilizando as orientações de Yin (2005), Bardin (2009) e Collis e Hussey (2005) para a análise de conteúdo, algumas combinações analíticas foram utilizadas na análise dos dados, tais como: codificação; criação de matriz de categoria, destacando evidências; quantificação dos dados em formato de tabulação de frequência diferentes e criação de gráficos.

Sobre essas atividades, foram adotados os seguintes procedimentos, considerando a quantidade de respostas recebidas:

- a) na etapa inicial (codificação) – foi analisado o material por inteiro e realizado um recorte dos conteúdos das respostas, buscando as informações significativas do ponto de vista da pesquisa;
- b) na segunda etapa (categorização), foram escolhidas as unidades de códigos, agrupando os conteúdos da seguinte forma:

- i. aspectos sobre a implantação da metodologia de auditoria baseada em processo em conjunto com a auditoria baseada em riscos;
 - ii. aspectos relacionados aos processos de trabalho da unidade de auditoria interna com o advento da nova metodologia;
 - iii. aspectos relacionados à comunicação dos resultados, incluindo os papéis de trabalho;
 - iv. aspectos relacionados aos profissionais da auditoria, à equipe e a sua formação técnica e conhecimento da metodologia.
- c) na terceira etapa realizou-se o cotejamento das análises dos documentos coletados com os objetivos específicos, para verificar a coerência entre eles e, em seguida, foram feitas as inferências sobre o tema proposto.

Do total de vinte e nove participantes inicialmente previstos para a pesquisa, foram obtidos retornos de vinte e cinco respondentes, representando 86% de participação. Quatro gestores e vinte e um auditores responderam o questionário. As respostas dos questionários foram registradas em planilha eletrônica, os dados foram eletronicamente compilados para totalizar em cada linha e coluna as respostas neles contidas, com a observação da predominância da resposta em cada quesito para a devida análise.

As respostas da entrevista foram dispostas em códigos e categorias, analisadas no conjunto das demais respostas, e serviram para complementar os resultados do questionário. A apresentação dos resultados finais é efetuada basicamente por meio de relatos escritos, gráficos ilustrativos e quadros, e realizada na seção 5 deste trabalho.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa realizada, por meio de entrevista e aplicação de questionário, aos profissionais da unidade de auditoria interna do BNB e avalia os principais impactos nas atividades decorrentes da implantação da metodologia de auditoria de processo com foco em riscos em consonância com os pressupostos.

5.1 Perfil da Instituição

A empresa pesquisada, o Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB), é uma instituição financeira estatal criada pela Lei Federal nº 1.649, de 19.07.1952, e organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, tendo mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal. Com sede na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, o Banco atua em cerca de 2 mil municípios, abrangendo os nove Estados da Região Nordeste, o norte do estado de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e o norte do Espírito Santo.

O Banco tem foco no desenvolvimento regional do nordeste brasileiro, opera como órgão executor de políticas públicas, cabendo-lhe a operacionalização de programas como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e a administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), principal fonte de recursos operacionalizada pela Empresa. O BNB é o maior banco da América Latina neste segmento e diferencia-se das demais instituições financeiras pela missão que tem a cumprir: atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional.

A instituição financeira trabalha com ações antecedentes e subsequentes à concessão de crédito com diversos instrumentos que lhe possibilitam atuar mais próximo dos clientes e ampliar suas atividades, indo além da intermediação financeira, buscando contribuir para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos financiados. Seus principais instrumentos são: os Agentes de Desenvolvimento, as Agências Itinerantes, as Políticas de Desenvolvimento

Territorial, o Crediamigo (o maior programa de microcrédito da América do Sul e o segundo da América Latina) e o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste - PRODETUR, no apoio à infraestrutura turística regional.

Associado a sua atuação, o Banco do Nordeste estabelece uma política de parcerias com os diversos níveis de governo, associações de classe e demais órgãos de apoio, pesquisa e fomento para implementação de iniciativas conjuntas, como, por exemplo, nas áreas de pesquisa, assistência técnica e apoio à comercialização.

5.2 Perfil dos Participantes da Pesquisa

O perfil dos respondentes da pesquisa na unidade de auditoria interna do Banco do Nordeste revela que a equipe de profissionais é experiente. A faixa etária, representada no Gráfico 1, indica que 96% desses profissionais tem idade superior a 40 anos.

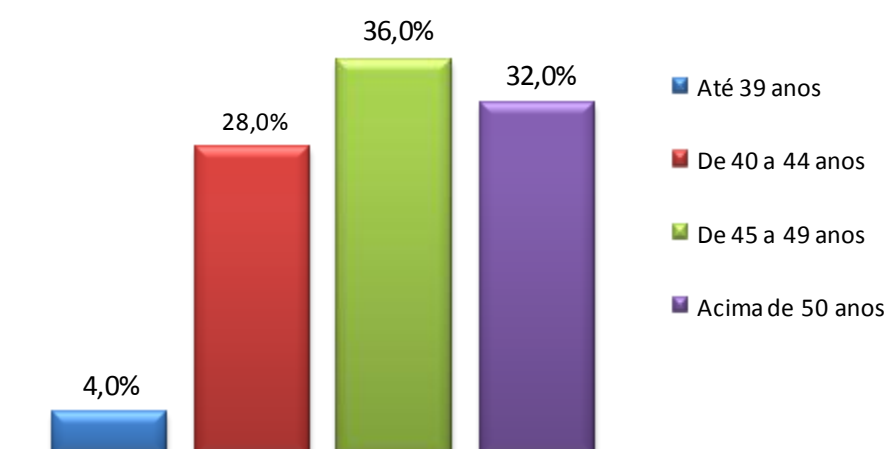


Gráfico 1 – Faixa etária dos profissionais da auditoria do BNB

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à escolaridade dos profissionais da auditoria interna do BNB, a pesquisa revelou que 60% têm, no mínimo, uma especialização, e 28% têm o título de mestre, conforme Gráfico 2.

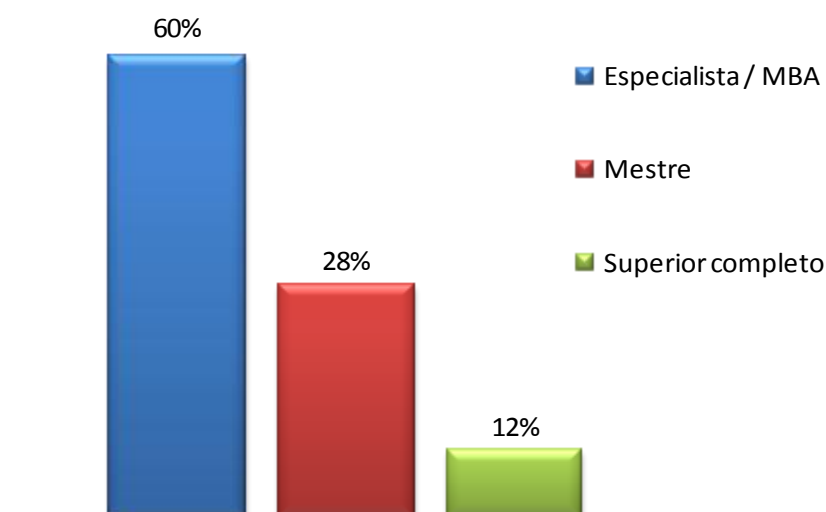


Gráfico 2 – Escolaridade dos profissionais da auditoria interna do BNB

Fonte: elaborado pelo autor.

No quesito de certificações que norteiam o trabalho de auditoria, a pesquisa identificou ausência, na maioria dos participantes, quanto às principais certificações de reconhecimento do mercado e de padrões internacionais, conforme demonstra o Gráfico 3. Foi identificado na pesquisa documental que o assunto faz parte do projeto técnico da auditoria da instituição (vide quadro 10), em andamento. A meta do projeto técnico é capacitar toda a equipe de auditores internos, gestores e analistas para as principais certificações de padrão internacional a exemplo da *CIA – Certified Internal Auditor*, conforme pesquisa documental.

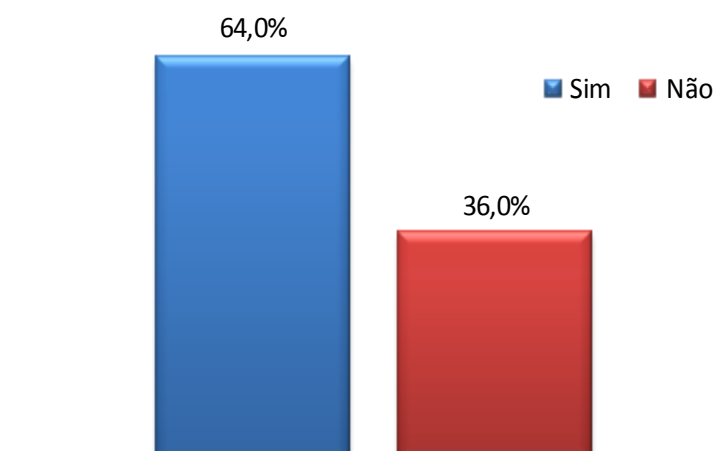


Gráfico 3 – Profissionais da auditoria interna do BNB com certificação

Fonte: elaborado pelo autor.

Já em conhecimento de língua estrangeira, os profissionais participantes da pesquisa indicaram um conhecimento em 72%, com predomínio do inglês e de nível, no mínimo, básico, conforme demonstrado no Gráfico 4. Sobre este assunto, o Banco do Nordeste tem incentivado os seus profissionais, não apenas da auditoria interna, a buscarem conhecimento em língua estrangeira. Para isso, a empresa tem financiado diversas participações de funcionários em cursos de línguas e imersões da espécie, conforme identificado na pesquisa documental.

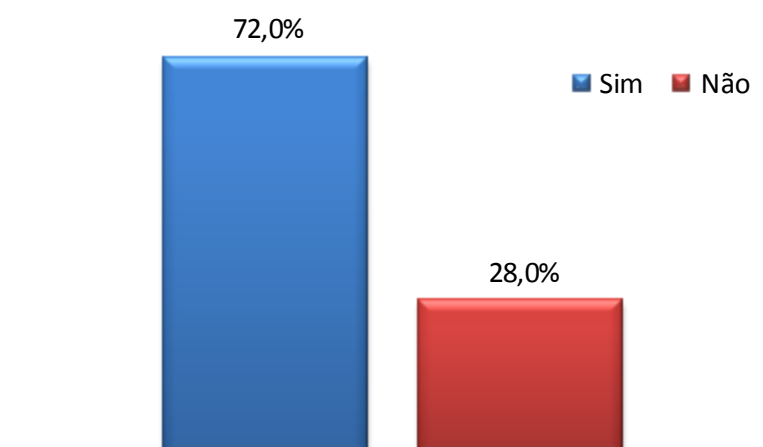


Gráfico 4 – Profissionais da auditoria com conhecimento em língua estrangeira
Fonte: elaborado pelo autor.

Pelo resultado da pesquisa, o perfil dos respondentes revela que a unidade de auditoria interna do BNB possui um padrão de conhecimento em língua estrangeira com margem positiva para avançar. Considera-se importante manter e expandir a condição de proficiência em língua estrangeira em razão do perfil moderno que precisa ter os profissionais da auditoria para acompanhar as tendências veiculadas em revistas e outras mídias internacionais.

5.3 Implantação das metodologias de auditoria baseadas em processo e em riscos

A análise da entrevista realizada com o gestor principal da auditoria interna do BNB revela os principais motivos da administração para as mudanças no escopo de trabalho da sua unidade de auditoria.

Segundo o superintendente da área de auditoria, o segmento financeiro de banco, nos últimos anos, foi objeto de muitas mudanças promovidas por diversos acontecimentos no mundo todo. Assim, por si só, no setor bancário já suscitam diversas motivações para a implantação de uma nova metodologia de trabalho da auditoria interna, dentre as quais se destacam, segundo o entrevistado:

- a) o Acordo de Basiléia que através da divulgação de seus princípios e recomendações sobre contabilidade e supervisão bancária se tornaram posteriormente determinações do Banco Central do Brasil (BACEN). O foco em processo, portanto, se mostrava mais importante porque se constatou que a forma clássica de se fazer auditoria em unidades administrativas não agregava aquilo que se esperava e que poderia ser útil para a empresa;
- b) a evolução natural das estruturas internas dos bancos e a criação de área específica de controle interno que passaria a ser a responsável, em primeiro plano, pela aplicação de testes de conformidade e verificação de controle, permitiram que a auditoria interna pudesse migrar de um trabalho que era mais centrado em teste de conformidade e verificação de falhas. Com isso, o trabalho da auditoria evoluiu para uma visão de processo e não mais em unidades administrativas. Abandonou o foco da detecção de falhas e centrou esforços na detecção de fragilidades e nas suas respectivas causas. Portanto, as recomendações de auditoria deixaram de ser, exclusivamente, para o cumprimento de norma, de uma falha pontual de execução de uma determinada atividade de um processo, para executar um serviço mais “nobre”, passando a adotar uma visão muito mais ampla, uma visão de “águia”. Desta feita, percebendo a fragilidade do processo, mesmo que não tenha sido gerada alguma ocorrência de falha, mas que potencialmente poderia acontecer, e, assim, a auditoria passaria a recomendar à administração da empresa as medidas preventivas de controle;
- c) o não atendimento aos anseios da alta administração quando do relato de informações críticas dos processos de negócios da

empresa. No formato de trabalho anterior da auditoria interna, geravam-se inúmeras recomendações de falhas sem que não tivesse a visão do todo, das fragilidades do processo, das atividades mais críticas da empresa, até porque o foco do trabalho da auditoria era as unidades administrativas. Portanto, os relatórios da auditoria interna estariam mais afetos às superintendências operacionais e não à alta administração;

- d) o desejo de dar maior eficiência ao trabalho da auditoria, o que só foi possível apenas com o avanço de estruturação do controle interno da empresa que passou a subsidiar a auditoria interna com seus relatórios. Assim, a auditoria passou a concentrar-se em questões mais estratégicas para empresa, mostrando quais os processos que apresentam uma exposição a risco residual ainda alto e recomendando às áreas do banco que tomem as providências, visando levar o risco residual a um patamar adequado dentro do que a empresa espera.

O ânimo de mudança para nova metodologia de atuação da unidade de auditoria interna do BNB partiu da própria auditoria que, segundo o entrevistado, encontrou respaldo e apoio em todos os órgãos que compõem a cúpula da empresa que mantém relacionamento com a auditoria interna, dentre eles: o conselho de administração, as diretorias e o comitê de auditoria.

As motivações para uma mudança de atuação da auditoria interna do BNB, destacadas pelo entrevistado da pesquisa encontram respaldo nos comentários relacionados no referencial teórico, principalmente no que diz respeito à legislação imposta pelo Banco Central do Brasil, baseado no Acordo de Basiléia e na Lei Sarbanes Oxley.

De acordo com o resultado da entrevista, pode-se dizer que o papel da nova auditoria interna com as mudanças implementadas é buscar maior eficiência aos processos de negócio do Banco no sentido de aumentar a garantia para que os objetivos da empresa sejam alcançados e diminuir os riscos por fragilidades em seus processos. Para isso, a auditoria está trabalhando com foco na verificação dos processos mais críticos que sensibilizam os negócios da empresa, identificando os

riscos residuais ainda existentes, buscando atuar com recomendações às áreas operacionais no sentido de mitigar os riscos.

A auditoria interna agrega valor às decisões estratégicas da empresa na medida em que o tomador da decisão conhece os resultados dos trabalhos da auditoria realizados nos processos da empresa, permitindo um posicionamento mais seguro em relação ao assunto e até que ponto essa decisão pode impactar os negócios da empresa, diminuindo os riscos que tal decisão poderá ter consequências de perda para o Banco. É verdade que na maioria dos bancos existem áreas específicas que mensuram os riscos dos processos. No entanto, a auditoria interna tem uma visão e atuação independentes, o que a diferencia e torna seu trabalho mais relevante, possibilitando maior credibilidade às tomadas de decisão estratégica da organização.

A entrevista ainda revelou que a alta administração da empresa tem se manifestado positivamente quanto à 'nova' metodologia da auditoria interna. Na prática, essa manifestação se dá por meio do acompanhamento do comitê de auditoria, cujo papel é avaliar a auditoria interna de forma técnica, fazendo com que o seu trabalho seja direcionado para as tendências de uma auditoria moderna, mais eficiente e mais agregadora. O comitê de auditoria, que é o "braço operacional" do conselho de administração, com o respaldo daquele colegiado, tem colaborado com a auditoria interna durante todo o processo de implementação da nova metodologia de atuação da auditoria interna. Os integrantes do comitê de auditoria, segundo o entrevistado, são profissionais experientes no assunto.

Sobre a participação do Comitê de Auditoria na nova atuação da auditoria interna do Banco do Nordeste, vê-se que o resultado da pesquisa corrobora com o que foi comentado por Moeller (2004) ao citar que aquele colegiado terá uma maior aproximação com as atividades da auditoria considerando os ditames da nova legislação do setor bancário, a adoção de melhores práticas do mercado e aos padrões estabelecidos internacionalmente.

Na visão do gestor principal da auditoria, os principais produtos desenvolvidos a partir da nova metodologia de trabalho da auditoria estariam segmentados em dois eixos.

- a) O primeiro seria o próprio formato e o conteúdo dos relatórios da auditoria, que ficaram sucintos, direcionados. O gestor do processo quando tem conhecimento do relatório ou durante o trabalho de auditoria tem a oportunidade de perceber a situação do processo, ou de parte dele, que é de sua responsabilidade, por meio da sinalização da auditoria, no que se refere à qualidade e o nível da gestão de risco desse processo. Através do relatório é possível também o gestor conhecer onde estão as causas maiores, as dificuldades que sua área tem quanto aos controles no que diz respeito a sua existência, suficiência e observância;
- b) Outro produto seria as recomendações da auditoria que são focadas em atingir as causas das fragilidades identificadas na execução do processo, sem prejuízo para as recomendações de correção de falhas. A origem dessas fragilidades pode estar relacionada tanto ao processo auditado como pode estar relacionada a qualquer outro processo de outra área da qual o primeiro processo depende. Assim, o objetivo da auditoria é dar recomendação que resolva a questão na “raiz” do problema, independentemente de onde ela aconteça.

Principais critérios para a escolha das metodologias
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Benchmarking</i> com o Banco do Brasil ▪ Debates internos ▪ Consultoria com o Banco do Brasil ▪ Adequação com a realidade orçamentária e tecnológica do mercado ▪ Treinamento dos profissionais da auditoria pela auditoria do Banco do Brasil; ▪ Resultados exitosos alcançados por outras empresas ▪ Participação em fóruns e eventos especializados

Quadro 9 – Principais critérios para a escolha das metodologias

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme resultado da pesquisa realizada por meio do questionário, identificou-se que os principais critérios de seleção da metodologia, conforme

demonstrado no Quadro 9, foram identificados a partir de um conjunto de elementos que a própria auditoria foi reunindo ao longo do tempo em diversas ocasiões.

5.4 Impactos da implantação das metodologias na atividade da auditoria interna da instituição

Com a implementação da metodologia baseada em processo com foco em riscos, a unidade de auditoria interna do Banco do Nordeste passou a exercer diversas funções e atividades antes não adotadas e, ao mesmo, deixou de exercer tantas outras.

Com a pesquisa documental e os dados coletados no questionário, identificaram-se as principais mudanças ocorridas nas atividades da auditoria que foram realizadas para adequar às diretrizes da nova metodologia, baseada em processo com foco em riscos, aliadas à padronização internacional de trabalhos da auditoria, divulgada pelo *Institute of Internal Auditor (IIA)*.

Esse conjunto de alterações foi desenvolvido e gerenciado pela instituição pesquisada em formato de projeto técnico de estruturação da auditoria interna, resumido no Quadro 10.

Resumo do Projeto Técnico da Auditoria para Suporte da Metodologia	
Governança	Redefinição da política de atuação Relacionamento
Pessoas	Alocação de Recursos Desenvolvimento Retenção e Carreira
Infraestrutura e Operações	Ferramentas e tecnologia Metodologia Qualidade

Quadro 10 – Resumo do Projeto Técnico da Auditoria para Suporte da Metodologia
Fonte: elaborado pelo autor.

No segmento de Pessoas, constante do documento Projeto Técnico da Auditoria Interna (vide Quadro 10) e ratificada no resultado do questionário (Apêndice B – quesito 22), a unidade pesquisada investiu inicialmente em cursos específicos de capacitação na metodologia de processo com foco em riscos para

mais de 25 profissionais da auditoria. A auditoria interna também investiu em outros cursos, em participações de profissionais em congressos, seminários e outros fóruns especializados, além de visitas técnicas a outras instituições financeiras, resultando em cerca de 200 horas/aula por ano para cada profissional, durante os anos de 2008 e 2009, conforme pesquisa documental.

No segmento de Infraestrutura e Operações, foram adotadas diversas ações que mudaram o processo de fazer auditoria, dentre as quais: o desenvolvimento de novos papéis de trabalho, a aquisição de ferramenta computacional para coleta de dados e definição de amostras estatísticas e a inclusão de novos instrumentos de apoio às atividades da auditoria.

Antigas e Novas Atividades da Auditoria Interna	
Atividades excluídas dos trabalhos da Auditoria	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Compliance</i>; ▪ Auditoria de unidades de negócio; ▪ Avaliação da gestão das unidades operacionais; ▪ Auditoria de conformidade à distância; ▪ Análise de procedimentos, registro das ocorrências em súmulas. 	
Atividades incluídas nos trabalhos da Auditoria	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeamento do processo; ▪ Avaliação de processos corporativos vitais; ▪ Avaliação dos controles dos processos; ▪ Avaliação dos riscos dos processos; ▪ Identificação das atividades críticas, dos riscos estratégicos e da qualidade dos controles por meio dos processos; ▪ Gerenciamento e controle dos trabalhos das recomendações da auditoria (<i>follow-up</i>); ▪ Identificação de fragilidades e suas respectivas causas; ▪ Auditoria com foco em riscos; ▪ Extração de amostra científica para execução de testes; ▪ Análise de existência, suficiência e observância dos controles com registro das fragilidades e ou falhas na execução. 	

Quadro 11 – Antigas e Novas Atividades da Auditoria Interna

Fonte: elaborado pelo autor.

A auditoria interna do BNB com a implementação da metodologia baseada em processo com foco em riscos passou a trabalhar com novas atividades e abandonou outras. Assim, o Quadro 11 demonstra as atividades excluídas e incluídas de acordo com os dados da pesquisa documental e na visão dos participantes da pesquisa.

O uso da metodologia de auditoria baseada em processo com foco em riscos também modificou e passou a utilizar alguns instrumentos e ferramentas para dar o suporte ao efetivo funcionamento. Assim, com base na pesquisa documental e na pesquisa com os participantes, o Quadro 12 demonstra as principais ferramentas e instrumentos utilizados na nova metodologia.

Ferramentas e Instrumentos Utilizados pela nova auditoria do BNB
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alterações no sistema de auditoria para adequar o novo modelo ▪ Utilização de amostra científica do tipo aleatória simples ▪ Aplicação de matriz de criticidade ▪ Aplicação de matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) ▪ Aquisição de software IDEA para técnica de coleta de dados e definição de amostras estatísticas ▪ Cálculo da criticidade das ocorrências ▪ Estudo do BMP (<i>Business Measurement Process</i>) ▪ Mapeamento dos processos ▪ Metodologia de cálculos de pontos críticos ▪ Novos papéis de trabalho ▪ Programa de teste em atividades eleitas como críticas e com base em fatores de risco

Quadro 12 – Ferramentas e Instrumentos utilizados pela “nova” auditoria do BNB

Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre a nova atuação da auditoria interna do BNB em relação às práticas adotadas pelo mercado e aos padrões internacionais (Apêndice B – questão 10), os respondentes assim se manifestaram, conforme demonstrado percentualmente no Gráfico 5.

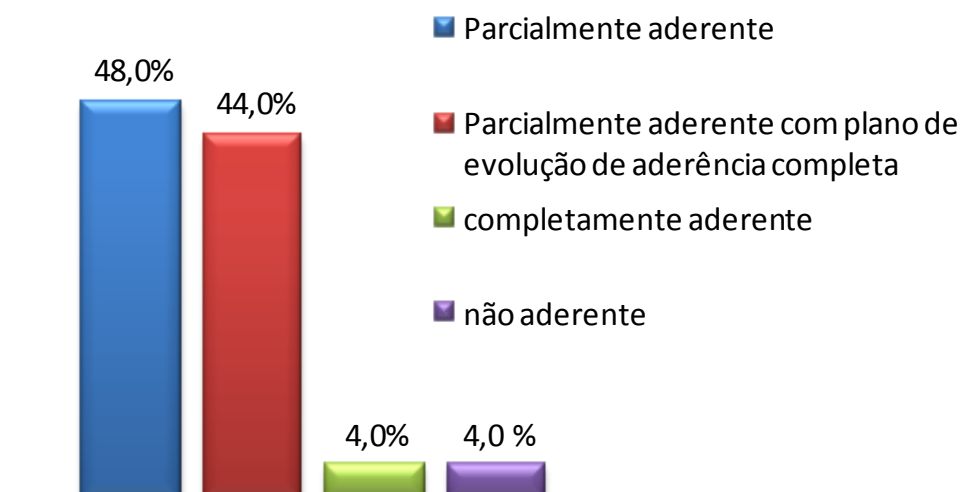


Gráfico 5 – Aderência da metodologia implantada no BNB às práticas de mercado e aos padrões internacionais

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a pesquisa documental, faz parte do projeto técnico da auditoria interna o plano de evolução completa no tocante à aderência às práticas de mercado e aos padrões internacionais de auditoria. Portanto, deve ser uma meta a ser buscada pela unidade.

Quanto aos impactos na comunicação dos resultados dos trabalhos de avaliação (*assurance*) da auditoria, com a chegada da nova metodologia, os respondentes (Apêndice B – questão 21) se manifestaram positivamente em relação aos benefícios que a nova metodologia está proporcionando aos principais veículos de comunicação da auditoria interna, cujo resumo está demonstrado no Quadro 13.

Melhorias na comunicação da auditoria interna	
▪	Concisão e objetividade nos relatórios da auditoria, dando melhor qualidade ao produto da auditoria;
▪	Maior envolvimento da alta administração pelo conhecimento dos riscos envolvidos nos negócios da empresa, possibilitando maior transparência e apoio à governança da empresa;
▪	Sintetização das principais ocorrências para comunicação ao Conselho de Administração;
▪	Envolvimento dos gestores dos processos.

Quadro 13 – Melhorias na comunicação da auditoria interna

Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda no aspecto da comunicação dos resultados, cabe destaque o fato dos respondentes citarem alguns desafios e anseios dos profissionais da auditoria, inclusive na confecção dos papéis de trabalho (documentação produzida pela auditoria), no sentido de tornar mais eficiente a atividade da auditoria e o repasse de informações a alta administração.

Os desafios dizem respeito ao processo de elaboração e validação dos *reports* e na mudança da linguagem operacional em *reports* que tratam de informações estratégicas. Quanto aos anseios, as informações dizem respeito ao atendimento das recomendações pelos gestores dos processos em tempo hábil, pois daria a prioridade merecida.

No segundo pressuposto deste trabalho, foi mencionada a preocupação a respeito das atribuições da área de controle interno em comparação com os trabalhos realizados pela auditoria interna que poderiam se confundir com o advento da nova metodologia de atuação da auditoria. Essa hipotética situação, à primeira vista, poderia prejudicar os trabalhos de ambas as unidades e consequentemente a organização.

Para atender a essa questão, a pesquisa documental aliada às respostas dos participantes definiram as fronteiras de seus campos de atuação, demonstrados nos Quadros 14 e 15.

Atribuições Básicas dos Controles Internos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhar o cumprimento, pelas demais áreas do Banco, das normas legais e regulamentares aplicáveis à Instituição. ▪ Definir mecanismos e procedimentos de controle voltados para a mitigação dos riscos do Banco em suas atividades e sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais. ▪ Executar, de forma segregada das demais funções do Banco, as atividades referentes à gestão do Sistema de Controles Internos, com vistas a assegurar a eficiência dos controles existentes em cada processo. ▪ Verificar a conformidade das operações, processos, produtos e serviços.

Quadro 14 – Atribuições básicas dos Controles Internos

Fonte: elaborado pelo autor.

Funções da Auditoria Interna
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar os principais riscos dos processos de negócios, detectando as fragilidades e suas respectivas causas, atuando de forma preventiva, evitando perdas para a empresa; ▪ Avaliar e prestar consultoria à administração no alcance dos objetivos estratégicos, na gestão de riscos e controles internos em prol do fortalecimento da governança corporativa; ▪ Planejar, implementar, coordenar e avaliar as atividades de auditoria interna visando à melhoria do gerenciamento dos riscos da instituição e o assessoramento dos níveis estratégicos intermediários da empresa nos assuntos que lhe são afetos; ▪ Avaliar se o gerenciamento de risco adotado pela empresa é adequado às boas práticas da governança corporativa, prestando as recomendações de melhorias consideradas necessárias; ▪ Avaliar a existência, suficiência e observância de controle que assegurem o alcance dos objetivos dos processos.

Quadro 15 – Funções da Auditoria Interna

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a implantação da metodologia baseada em processo com foco em riscos, percebe-se, com base nos Quadros 14 e 15, que as funções das áreas de controles internos e da auditoria interna não se confundem, pois tecnicamente são distintas. Um exemplo disso é que a auditoria interna abandonou completamente as verificações de conformidade, que hoje estão a cargo da unidade de controles internos da instituição, conforme citam a maioria dos respondentes à pergunta nº 14 do questionário (Apêndice B) sobre o assunto.

Os respondentes ainda citam que, em muitos casos, as funções são complementares na medida em que os relatórios dos controles internos são subsídios para os trabalhos da auditoria interna na avaliação dos controles dos processos.

Outro ponto destacado pelos respondentes sobre o assunto ressalta que apesar das áreas da auditoria e do controle interno, em alguns casos, fazerem testes no mesmo objeto, o escopo do trabalho e a visão têm ângulos diferentes. Para ilustrar essa situação, toma-se como exemplo a execução de uma atividade bancária simples como o cadastro de um cliente. A atuação do controle interno

nesse caso teria uma visão apenas na conformidade da execução do trabalho, observando se estaria sendo preenchido corretamente como previsto em norma. Já a auditoria interna teria uma perspectiva diferente, uma visão que iria muito além do simples erro de execução da atividade em si. O foco de visão se ampliaria para conhecer os controles dessa atividade e os riscos associados. Desta forma, a auditoria teria como identificar possíveis fragilidades e causas no processo.

Portanto, um mesmo objeto pode ser verificado em ângulos distintos, concluindo, assim, que não há confusão sobre as atribuições das unidades de controles internos e da auditoria interna.

Fazendo referência sobre o terceiro pressuposto deste estudo, no que diz respeito à identificação do nível de conhecimento e aderência dos profissionais ao modelo adotado, passa-se, então, a expor os resultados da pesquisa sobre o assunto.

Foi perguntado no questionário (Apêndice B – questão 15) quais as dificuldades enfrentadas pela auditoria na implantação da nova metodologia de trabalho.

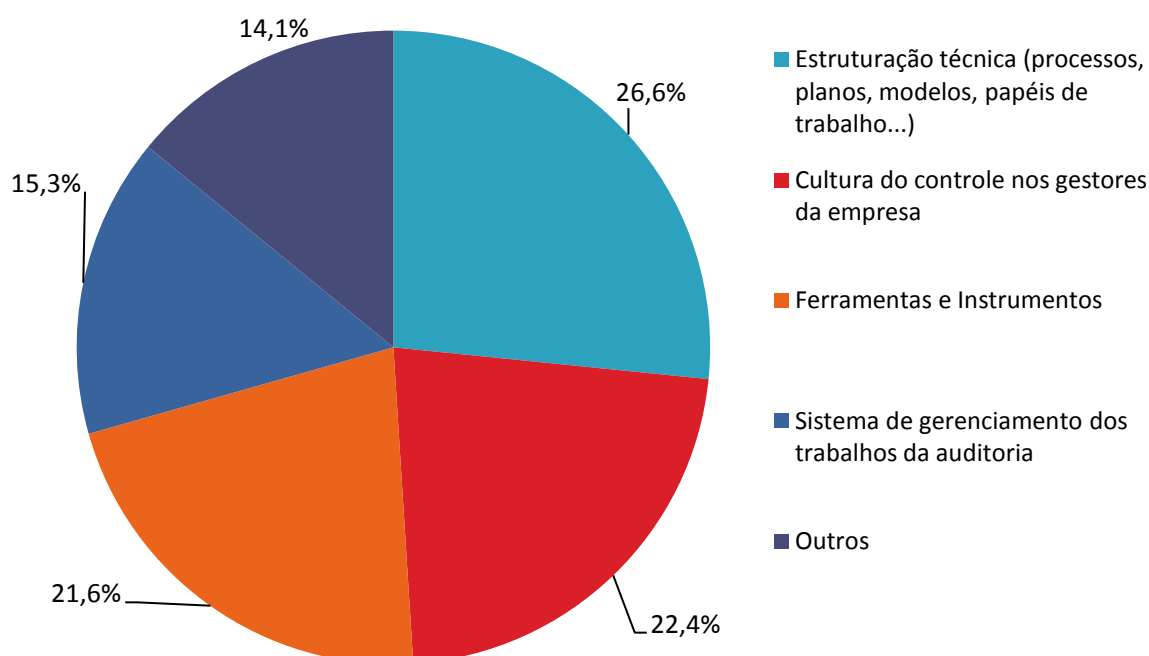


Gráfico 6 – Dificuldades enfrentadas pela auditoria na implantação da metodologia

Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 6 demonstra, na visão da equipe de profissionais da auditoria, que as grandes barreiras enfrentadas pela unidade da auditoria interna na implantação do modelo não foram concentradas em apenas em único elemento, considerando que uma das mais apontadas, a Estruturação Técnica, apresentou índice de apenas 26,6%. Isso revela que a implantação da metodologia teve vários aspectos a serem superados.

Outro elemento a destacar no Gráfico 6 foi a preocupação de 22,4% dos profissionais da auditoria citarem no item Cultura do Controle nos Gestores da Empresa como dificuldades na implantação da metodologia. Infere-se, contudo, que tal preocupação com a cultura do controle nos gestores da empresa estaria relacionada ao aspecto do “novo” que é algo imponderado nas relações humanas e, portanto, também nas organizações.

Na pesquisa realizada (Apêndice B – questão 18), procurou-se investigar sobre as melhorias observadas nos processos de trabalho da auditoria interna com o advento da nova metodologia. O resultado mostrado no Gráfico 07 evidencia os impactos positivos na nova atuação da auditoria, na visão dos seus profissionais.

Cabe destacar que 24,1% dos participantes elegeram o aspecto da eficácia do processo de trabalho, o que significa um avanço esperado por qualquer organização.

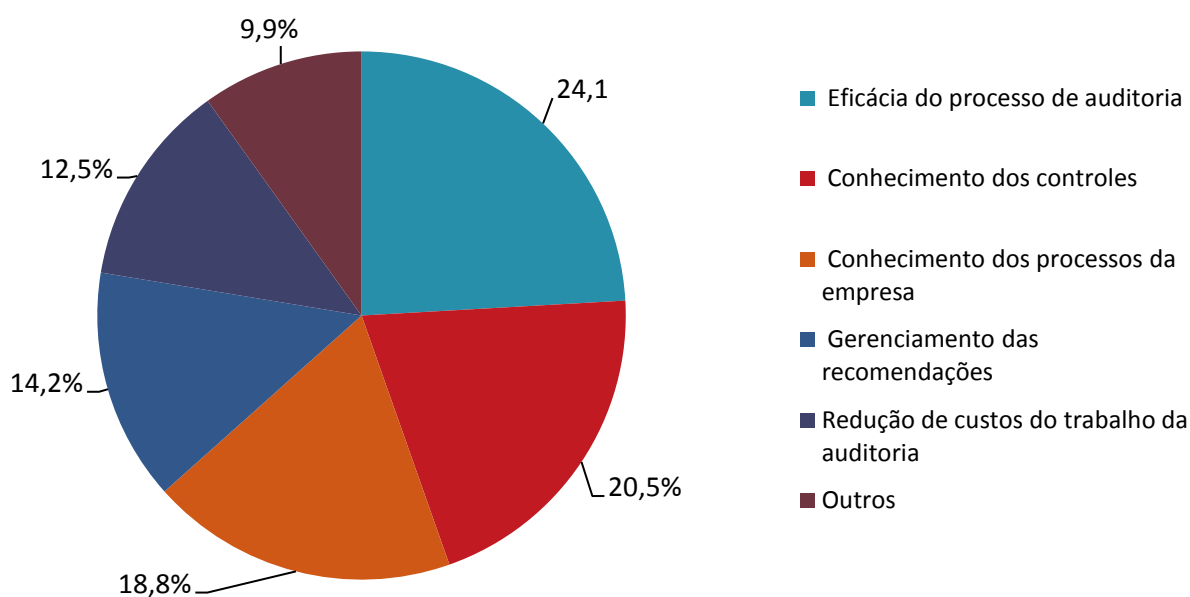


Gráfico 7 – Melhorias do processo de auditoria com a implantação da metodologia
Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme resultado demonstrado no Gráfico 7, o item relacionado ao Conhecimento dos Controles, citado por 20,5% dos respondentes da pesquisa, e o item Conhecimento dos Processos da Empresa, citado por 18,8%, obviamente tem sua relevância ao ser citados até porque é a essência da metodologia baseada em processo com foco em riscos. Ou seja, os controles e os processos são os canais por onde o trabalho se realiza.

Outra característica a ser destacada sobre o aspecto da melhoria é que ao mesmo tempo em que foi verificada a melhoria na eficácia do processo de trabalho da auditoria, percebe-se que há uma tendência observada por 12,5% dos respondentes sobre a questão da redução de custos nas atividades da auditoria (vide Gráfico 7).

Então, analisando os dados apresentados no Gráfico 7, conclui-se que é possível uma unidade de auditoria interna se manter eficaz nos trabalhos e ter sempre uma preocupação e perspectiva na redução dos custos. Pode-se dizer, portanto, que a metodologia proporciona fazer mais e bem feito, mas com poucos recursos, ou seja, ser eficiente.

Investigou-se ainda (Apêndice B – questão 20) as possíveis limitações nos trabalhos da auditoria interna com a nova metodologia. O resultado demonstrado no Gráfico 8 revela, na visão dos respondentes, o grau de relevância dessas principais limitações que podem se apresentar como comprometedoras para a continuidade do formato de atuação escolhido, porque, ao citar essas possíveis dificuldades, os profissionais se preocupam com a melhoria da sua própria atuação e do seu desempenho.

Fazendo uma análise comparativa do resultado do Gráfico 6, que trata de aspectos relacionados à implantação da metodologia baseada em processo e em riscos, e do Gráfico 8, que simula possíveis limitações à metodologia pós-implantação, observa-se que o item Ferramentas de Suporte à Operacionalização da Metodologia se apresenta na terceira posição no Gráfico 6 com 21,6% de escolha pelos respondentes.

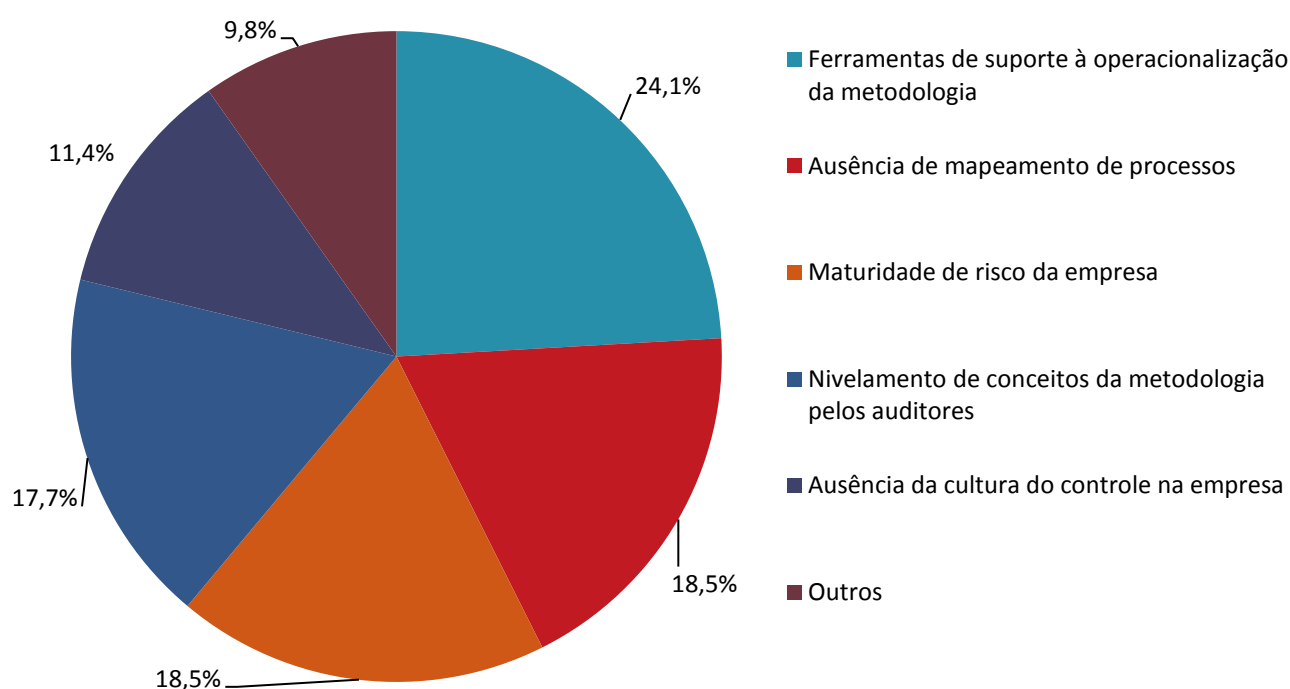


Gráfico 8 – Possíveis limitações no trabalho da auditoria com o uso da metodologia
 Fonte: elaborado pelo autor.

A mesma preocupação se repete, conforme visualizado no Gráfico 8, desta vez em primeiro lugar com um índice de 24,1%. A situação destacada pela pesquisa é recorrente, na visão dos profissionais da auditoria, com a implantação da nova metodologia.

Sobre esse assunto, também se verificou, na pesquisa documental, que faz parte do projeto técnico da auditoria, o investimento em um novo sistema computacional de suporte à metodologia que está sendo adquirido no formato de licitação pública, o que poderá minimizar a preocupação dos profissionais sobre esse tema.

Outro aspecto de preocupação de 18,5% dos respondentes da pesquisa, demonstrado no Gráfico 8, é a questão da ausência do mapeamento de alguns processos ainda não realizado pelo BNB. A execução da atividade de mapeamento de processo seria feita por outra área específica da empresa, conforme foi observado em documentação sobre as atribuições dos ambientes operacionais que fazem a estrutura organizacional do BNB.

Para essa questão, não se considera um problema relevante já que é da própria essência do trabalho do auditor fazer um fluxo ou mapeamento de algum

processo em que não se conheça para poder entender as diversas nuances, as interseções e os possíveis impactos das atividades relacionadas com o objeto e o escopo do trabalho planejado.

O que se vislumbra de problema, no entanto, é a questão do custo a maior no trabalho da auditoria, já que a unidade estaria alocando mais horas de seu trabalho para realizar uma atividade que originalmente deveria ser feita por outra unidade, conforme a estrutura da empresa em estudo.

Em referência aos aspectos relacionados ao conhecimento e à compreensão dos elementos principais envolvidos com a nova atuação da auditoria interna, os profissionais daquela unidade se posicionaram na pesquisa por meio da pergunta 23 do questionário (Apêndice B), cujo resultado está demonstrado no Gráfico 9.

Os elementos apresentados no Gráfico 9 dizem respeito aos conceitos e formatos de atuação da nova metodologia baseada em processo com foco em riscos. Os itens de maior citação dos respondentes da pesquisa, tais como: Planejamento Operacional (96%), Visão de Risco (96%), são itens de preparação do trabalho, razão pelo qual se explica o conhecimento acentuado dos profissionais.

Do lado inverso, o Gráfico 9 identifica os itens menos citados na pesquisa como Visão Estratégica e Matriz – processo x critério x unidade, ambos com 68%. Sobre o item da Visão Estratégica, pode caracterizar o pouco exercício dos profissionais na questão de definir o que é realmente estratégico na visão deles e como isso se reveste na prática, a exemplo do repasse de informações, via relatório. Quanto ao item Matriz – Processo x Critério x Unidade também menos citado pelos profissionais, é compreensível o resultado apontado pelo questionário (68%) por refletir pouca familiaridade de alguns profissionais na execução dessa atividade. Segundo a pesquisa documental, trata-se de uma matriz realizada a partir de critérios para seleção de amostra, que, por sua vez, é definida a partir de consultas realizadas no banco de dados. Entende-se, portanto, que a complexidade da atividade se refletiu no resultado da pesquisa.

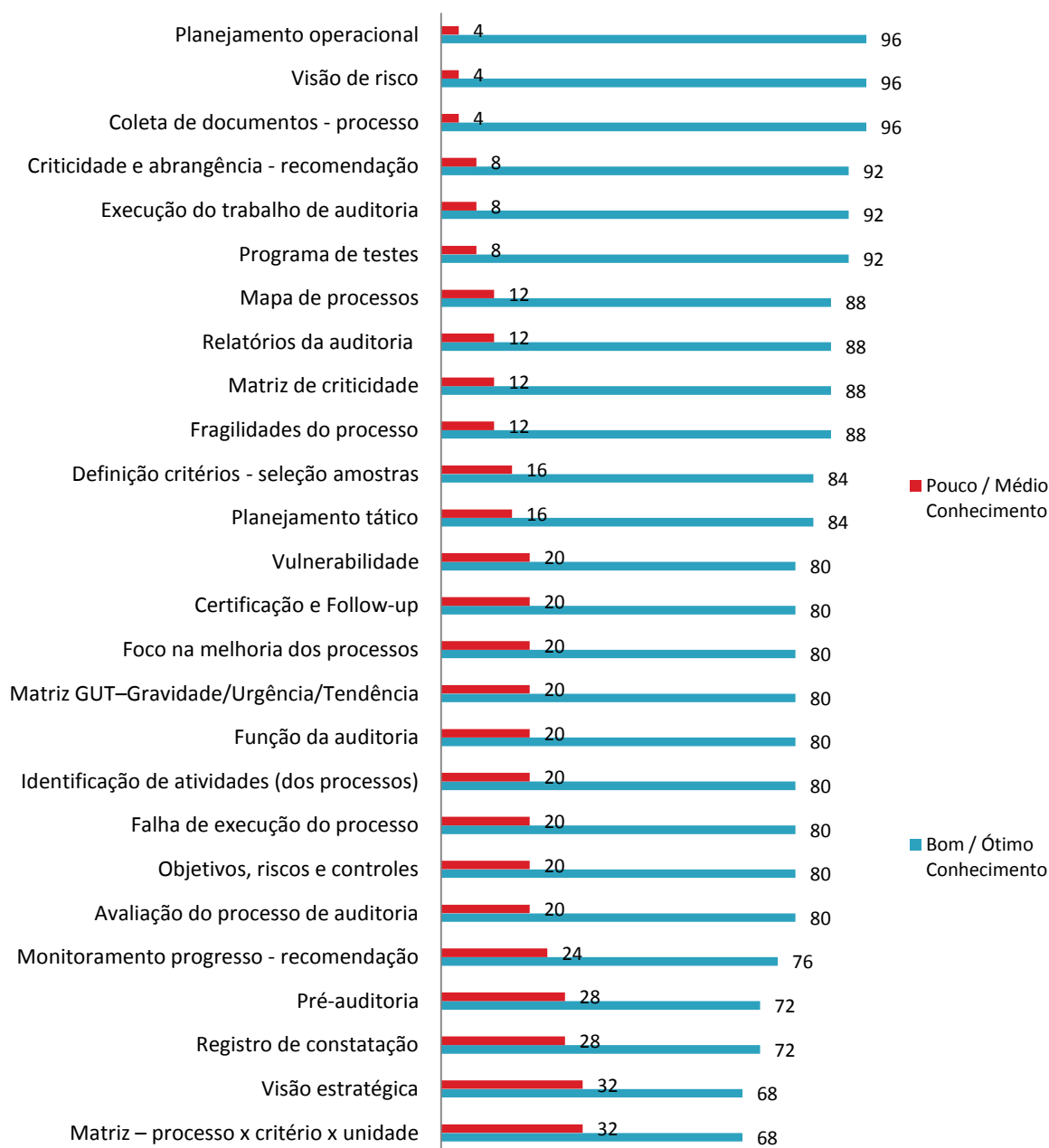


Gráfico 9 – Conhecimento dos profissionais da auditoria sobre a metodologia

Fonte: elaborado pelo autor.

Contudo, de uma forma geral, os conceitos da nova metodologia de atuação da auditoria foram assimilados de maneira satisfatória pelos profissionais que os executam, com índices de resultado superiores a 67%, conforme mostra o Gráfico 9. Com essas informações da pesquisa, infere-se que o trabalho da auditoria interna, levando em conta essa nova configuração, tem-se mostrado claro para os seus profissionais, o que simboliza um ganho para unidade de auditoria e a organização.

Foi perguntado (Apêndice B – questão 17) sobre o nível de atendimento dos objetivos propostos pela auditoria interna frente aos resultados até então atingidos após a implantação da metodologia. A ideia do questionamento era confrontar os dados obtidos pela pesquisa com as metas projetadas pela auditoria interna, conforme pesquisa documental verificada no Projeto Técnico, e identificar o nível de entendimento dos profissionais sobre os resultados pós-implantação. O produto gerado pelas respostas sobre este assunto está demonstrado no Gráfico 10.

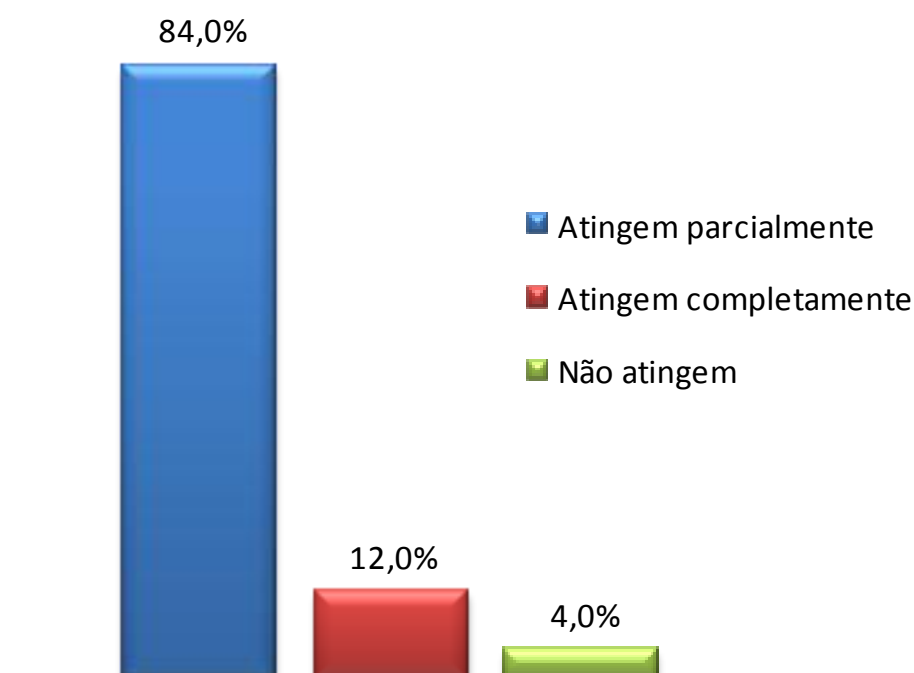


Gráfico 10 – Resultados Atingidos x Objetivos propostos pela auditoria interna
Fonte: elaborado pelo autor.

Com um índice de 84%, conforme o Gráfico 10, os resultados planejados da auditoria interna foram atingidos parcialmente, na visão dos respondentes. Compreende-se que esse fato deve ter um referencial.

Para isso, considerou-se o Projeto Técnico da auditoria interna como o ponto de referência para poder entender os resultados.

O projeto técnico ainda está em andamento, a exemplo da aquisição de sistema de auditoria já comentado neste trabalho e da meta sobre a certificação dos profissionais em padrão internacional de auditoria. Então, por esses elementos, pode-se dizer que o índice levantado pela pesquisa se apresenta coerente.

5.5 Considerações sobre os resultados

De um modo geral, esta pesquisa revela que a implementação das metodologias de auditoria baseada em processo e em riscos para o Banco do Nordeste está sendo um aprendizado da própria unidade de auditoria, envolvendo os seus profissionais e, em alguns aspectos, toda a organização.

Percebeu-se que a construção do novo formato de atuação da auditoria interna foi realizada em bases técnicas conhecidas no mercado e com *benchmarking* institucional sobre o uso similar dessas metodologias realizado em instituições como, por exemplo, o Banco do Brasil, posto que se considera um ingrediente necessário ao fortalecimento da governança corporativa de qualquer empresa.

As manifestações coletadas na entrevista e nos questionários revelam que há um desejo da unidade de auditoria para a melhoria constante não só do processo da auditoria em si, mas na contribuição que auditoria interna pode dar à empresa por meio de seus achados, de sua avaliação independente de seus relatos e recomendações.

Considerando que a pesquisa é do tipo exploratória e que trata de estudo de caso em uma única empresa com contexto diferenciado e específico, o estudo não pressupõe uma generalização dos resultados aqui expostos para outras empresas, situação similar aconteceu com outras instituições financeiras, a exemplo do Banco do Brasil, que aprendeu com a sua própria realidade e criou formatos próprios e padronizados que serviram para estabelecer o seu modelo de atuação.

Por outro lado, os resultados da pesquisa, aqui expostos, permitiram apresentar algumas conclusões, tais como: necessidade de investimento no pessoal capacitando-o tecnicamente para as tendências de mercado; aquisição de ferramenta computacional de banco de dados e de sistema para dar suporte à metodologia e a estreita relação com os colegiados da alta administração podem ser consideradas comuns e, portanto, extensivas a outras realidades, inclusive para servir de referência nas observações de outros estudos.

Conclui-se, desta forma, a análise dos comentários sobre os resultados gerais da pesquisa, fazendo destaque a uma citação expressa por um dos profissionais da auditoria em relação ao impacto da nova atuação fruto da

implantação da metodologia baseada em processo com foco em riscos, pelo que se considera uma menção representativa de outras tantas manifestações sobre o tema pesquisado no Banco do Nordeste e que consegue refletir o sentimento de melhoria com a mudança.

Para o interesse da empresa, a auditoria interna agrega mais valor quando examina todo o processo de trabalho e recomenda melhorias de controle para minimizar os riscos e não apenas pela sinalização pontual de problemas em determinada unidade, que poderiam estar se repetindo em várias delas e isso não era percebido pela forma antiga de trabalho da auditoria. (PARTICIPANTE DA PESQUISA)

As conclusões são apresentadas na seção seguinte, abordando os aspectos comparativos dos resultados da pesquisa com os referenciais e as argumentações estabelecidas inicialmente na proposta.

6 CONCLUSÕES

A presente seção tem por objetivo discorrer sobre as principais conclusões oriundas dos resultados obtidos e avaliar o nível de alcance dos objetivos estipulados na pesquisa, considerando os pressupostos e as questões que nortearam este estudo. As análises dos resultados fazem referências aos impactos comentados em itens específicos deste trabalho e relatam as práticas das atividades da auditoria interna do BNB. Fez-se comentários sobre as melhorias e os desafios ainda a serem traçados pela unidade de auditoria interna da organização sob estudo.

Destaca-se em todo o transcorrer do presente trabalho que o fato de a pesquisa acontecer em uma unidade de auditoria interna de uma instituição financeira, pressupõe-se, inicialmente, que há muita dificuldade e restrição no acesso às informações, tendo em vista que, tradicionalmente, as instituições financeiras e os próprios departamentos de auditoria tratam normalmente com dados sigilosos. No entanto, a presente pesquisa teve o zelo de resguardar a confidencialidade das respostas e comentários dos profissionais envolvidos na pesquisa; a tratar as informações de cunho estratégico e, em alguns casos, não citá-las, de forma a não comprometer a imagem da empresa sob estudo, sem, contudo, prejudicar o atendimento dos objetivos traçados pela pesquisa.

Ao investigar os principais fatores impactantes nas atividades da auditoria interna, considerados como melhorias no trabalho e desafios ainda a serem enfrentados e serem identificados com a visão dos próprios profissionais que fazem a unidade de auditoria interna do BNB, o trabalho levantou elementos que permitem conhecer as barreiras enfrentadas e entender melhor os pontos a serem trabalhados, como assim estabelece Graffiths (2006) ao relacionar algumas dificuldades iniciais no uso da metodologia baseada em risco que qualquer empresa pode enfrentar a exemplo do relacionamento adequado (comunicação) com a alta administração. Portanto, as situações levantadas na pesquisa são absolutamente normais, previstas na literatura sobre o tema, e se constitui em um processo de aprendizagem para a empresa pesquisada e uma contribuição para o estudo das organizações.

Em relação ao atendimento dos objetivos deste estudo, fez-se um resumo, demonstrado nos Quadros 16 e 17, envolvendo os resultados destacados na pesquisa em comparação com os pressupostos e os objetivos específicos previstos no trabalho.

Destaque do Resultado da Pesquisa	Confronto dos Resultados x Pressupostos		
	Pressuposto 1	Pressuposto 2	Pressuposto 3
O BNB criou um projeto técnico com bases estratégicas para o gerenciamento da implantação da metodologia.	Confirmado	-	-
O BNB investiu em capacitação e participações de profissionais em congressos, seminários e outros fóruns especializados, resultando em cerca de 200 horas/aula por ano para cada profissional durante os anos de 2008 e 2009.	Confirmado	-	Confirmado
A auditoria interna excluiu e incluiu novas atividades com o uso da metodologia (Vide Quadro 11).	Confirmado	-	-
A auditoria interna passou a utilizar alguns instrumentos e ferramentas para dar o suporte ao efetivo funcionamento da metodologia (Vide Quadro 12).	Confirmado	-	-
A pesquisa revela que as atribuições das áreas de controle interno e da auditoria interna não se confundem (vide Quadro 14 e 15).	-	Não Confirmado	-
Os profissionais da auditoria revelam as principais dificuldades para implantação da metodologia (vide Gráfico 06)	-	-	Confirmado
Os profissionais da auditoria revelam as melhorias do trabalho após o novo formato de atuação (vide Gráfico 07).	-	-	Confirmado
A pesquisa revela o conhecimento dos profissionais sobre a nova metodologia de atuação da auditoria (vide Gráfico 09)	-	-	Confirmado

Quadro 16 – Verificação dos resultados com os pressupostos da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando o resumo disposto no Quadro 16, conclui-se que os pressupostos confrontados com os principais resultados da pesquisa foram atendidos em sua totalidade.

Destaque do Resultado da Pesquisa	Resultados x Objetivos Específicos		
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
A auditoria interna excluiu e incluiu novas atividades com o uso da metodologia (Vide Quadro 11).	Atendido	-	-
A auditoria interna passou a utilizar alguns instrumentos e ferramentas para dar o suporte ao efetivo funcionamento da metodologia (Vide Quadro 12).	Atendido	-	-
A pesquisa revela que as atribuições das áreas de controle interno e da auditoria interna não se confundem (vide Quadro 14 e 15).	-	Atendido	-
A pesquisa revela o conhecimento dos profissionais sobre a nova metodologia de atuação da auditoria (vide Gráfico09)	-	-	Atendido

Quadro 17 – Verificação dos resultados com os objetivos específicos da pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor.

Da mesma forma, evidenciou-se, conforme demonstrado no Quadro 17 que os objetivos específicos foram alcançados pela pesquisa. Assim, considerando que tais objetivos tratam de forma detalhada e desmembrada o objetivo geral da pesquisa, implica dizer que o objetivo geral foi também atendido.

O presente estudo envolveu aspectos específicos das atividades cotidianas de uma auditoria interna, com realidade e contexto peculiar de uma instituição financeira de economia mista voltada para o mercado e, ao mesmo tempo, enfrentando o rigor e aparato do setor público. Aliado à escassez do tema na literatura, isso revela que esse campo de estudo necessita de mais aprofundamento em outras pesquisas, no sentido de buscar realidades de outras empresas, o que possibilitaria a comparação e a identificação de pontos comuns inerentes ao assunto

ao confrontar com os conhecimentos aqui expostos, pelo que a presente pesquisa se mostra motivadora para tal.

Em que pese o escopo da pesquisa ter abrangido o âmbito interno da auditoria, ou seja, investigar, sob a ótica dos próprios profissionais da auditoria, os principais impactos ocorridos nas atividades do departamento com o advento da implementação de nova metodologia de trabalho, baseada em processo com foco em riscos, o método utilizado na presente pesquisa pode ter a aplicabilidade e abrangência em toda a instituição. Podendo, com isso, considerar ou não o mesmo contexto e os objetivos, mas com o enfoque diferente, já que o público poderia ser externo à auditoria, a exemplo das superintendências e diretorias operacionais. Essas unidades teriam o conhecimento tácito das atividades apenas como resultado dos relatórios e recomendações da auditoria interna que estariam sensibilizando os seus processos e suas decisões gerenciais.

Logo, a avaliação de outras unidades da empresa em relação ao trabalho da auditoria teria outro enfoque, e os resultados seriam agregadores ao desenvolvimento das atividades da auditoria interna, funcionando com um formato de *feedback* aos trabalhos realizados, e ao formato de comunicação exercida pela auditoria.

Acredita-se, portanto, que de qualquer forma, o campo de estudo envolvendo a auditoria interna nas organizações enriqueceria a própria literatura com mais trabalhos sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO/IEC 27.002: 2005. **Code of practice for information security management**. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=11549>. Acesso em: 03 nov 2009.

ALBERTIN, Alberto Luiz *et al.* **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ALBUQUERQUE, Fábio H. F. de; TAVARES, António M. M. Auditoria: uma estrutura baseada em princípios. **Revista Revisores Auditores**. Jan-Mar 2008, p.20-45. Disponível em: <www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/JanMar2008/Auditoria.pdf>. Acesso em: 20 ago 2009.

ALMEIDA, Domingos M. S. Gestão de Risco e Governo das Sociedades. **Revista de Auditoria Interna**, nº 22, Out-Dez 2005, p. 9-13.

ALMEIDA, Marcelo Calvalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA PAULA, Maria G.M. **Auditoria Baseada na Avaliação de Risco**. Banco Central do Brasil. Disponível em: <www.cemla.org/pdf/aud-avalderisco.PDF>. Acesso em: 29 ago 2009.

ANDERSON, Richard J. **From critics to coaches**. *Bank Management, Rolling Meadows*, v. 72, n. 3, p. 26-31, mai-jun 1996.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à Auditoria**: breves apontamentos de aula aplicáveis à área governamental e aos programas de concursos públicos. Salvador, 1998.

_____. **Introdução à auditoria operacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edição revista e atualizada. Lisboa: Edições 70 LDA, 2009.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A. Site oficial. **Dados históricos e perfil da instituição**. Disponível em: http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/O_Banco/Historico/gerados/hist_principal.asp?idTR=historico>. Acesso em 03 fev 2010.

BARROS, Joaquim dos Santos. **Auditoria Interna no contexto da Governança Corporativa**: um estudo nas empresas listadas nos mercados diferenciados da Bovespa. Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. International Convergence of capital Measurement and Capital Standard: a revised framework,

comprehensive version. Basel, 2006, p.347. Disponível em:
<http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>. Acesso em: 18 nov 2009.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos Deuses:** a fascinante História dos Riscos. 6.ed. Campus, São Paulo, 1997.

BONISCH, Peter. **CFIA Beams up the future.** *The Internal Auditor*, Altamonte Springs, v. 56, n. 4, p. 60-63, ago 1999.

BORGERTH, Vania M. Costa. Sox: **Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley.** São Paulo: Ed. Cengage, 2008.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria.** Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Diário Oficial da União** – DOU, de 22 de novembro de 2005. Tribunal de Contas da União, item 3.2.7.1. Brasília, 2005.

_____. **Decreto 3.591 da Presidência da República.** Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/D3591.htm>. Acesso em: 20 ago 2009.

_____. **Decreto 4.304 da Presidência da República.** Altera dispositivos do Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, que dispõe sobre o sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4304.htm>. Acesso em: 20 ago 2009.

_____. **Decreto 4.440 da Presidência da República.** Altera dispositivos do Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4440.htm>. Acesso em: 20 ago 2009.

_____. **Instrução Normativa nº. 16, de 20 de dezembro de 1991.** Define conceitos, diretrizes e estabelece as normas de Auditoria do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 23 dez.1991.

_____. **Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001.** Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília, 2001. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Legislacao/InstrucoesNormativas.asp>>. Acesso em: 20 ago 2009.

_____. **Instrução Normativa nº 02, de 24 de dezembro de 2002.** Diário Oficial da União – DOU, de 30 de dezembro de 2002. Estabelece normas de elaboração e acompanhamento da execução do Plano Anual de Atividades das Auditorias Internas - PAAAI das entidades da administração indireta [...] Disponível em:

<http://www.inmetro.gov.br/legislacao/laf/pdf/LAF000186.pdf>>. Acesso em: 20 set 2009.

_____. **Instrução Normativa nº 01, de 03 de janeiro de 2007.** Estabelece o conteúdo do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Legislacao/InstrucoesNormativas.asp>>. Acesso em: 20 set 2009.

_____. **Lei n. 4.595/64**, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L4595.htm>>. Acesso em: 20 nov 2009.

_____. **Lei n. 6.404/76**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre a sociedade por ações. Disponível em: <http://www.cnb.org.br/CNBV/leis/lei6404-1976.htm>> Acesso em: 20 nov 2009.

_____. **Lei n. 9.613**, de 03 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei [...] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L9613.htm>>. Acesso em: 20 nov 2009.

_____. **Lei Complementar 105**, de 10 de janeiro de 2001. Dispõe sobre o sigilo das operações de instituições financeiras e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/LCP/Lcp105.htm>>. Acesso em: 20 nov 2009.

_____. **Resolução 2.554 do Conselho Monetário Nacional.** Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.cnb.org.br/CNBV/resolucoes/res2554-1998.htm>. Acesso em: 20 set 2009.

_____. **Resolução 3.056 do Conselho Monetário Nacional.** Dispõe sobre auditoria interna das instituições financeiras [...] Brasília, 2002. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=102209875&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 20 ago 2009.

_____. **Resolução 3.081 do Conselho Monetário Nacional.** Dispõe sobre a prestação de serviço de auditoria independente para as instituições financeiras [...] Brasília, 2003. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=103074246&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 30 set 2009.

_____. **Resolução 3.170 do Conselho Monetário Nacional.** Altera a Resolução 3.081, de 2003, que disciplina a prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras. Brasília, 2004. Disponível em: http://ef.amazonia.org.br/index.cfm?fuseaction=guiaDetalhes&id=97067&tipo=7&cat_id=157&subcat_id=551>. Acesso em: 30 set 2009.

_____. **Resolução 3.198 do Conselho Monetário Nacional.** Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras. Brasília, 2004. Disponível em: <http://ef.amazonia.org.br/>

index.cfm?fuseaction=guiaDetalhes&id=97067&tipo=7&cat_id=157&subcat_id=551>. Acesso em: 30 set 2009.

_____. **Resolução 3.380 do Conselho Monetário Nacional.** Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Brasília, 2006. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106196825>. Acesso em: 30 set 2009.

_____. **Resolução 3.398 do Conselho Monetário Nacional.** Dispõe sobre procedimentos aplicáveis aos casos de descumprimento de padrões mínimos de capital e de limites operacionais. Brasília, 2006. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=106265700&method=detalharNormativo..> Acesso em: 30 set 2009.

_____. **Resolução 3.464 do Conselho Monetário Nacional.** Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de mercado. Brasília, 2007. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=107200095&method=detalharNormativo>. Acesso em: 30 set 2009.

_____. **Resolução 3.721 do Conselho Monetário Nacional.** Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de crédito. Brasília, 2009. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=109034287&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 30 set 2009.

BULLA, Waldemir. **Tendências Mundiais em Auditoria Interna.** Protiviti Brasil. In: 31º CONGRESSO BRASILEIRO DE AUDITORIA INTERNA – CONBRAI, **Anais...** Belo Horizonte, 2009.

CADBURY Committee. **Report of The Committee on The Financial Aspect of Corporate Governance.** London: Cadbury Committee, 1992. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em 28 fev 2010.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total.** 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CASTANHEIRAS, Nuno. **Auditoria interna baseada no risco.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal, 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COBIT – **Governance, Control and Audit for Information and Related Technology. Audit Guidelines,** 3ª Edition. IT Governance Institute, 2000.

COCURULLO, Antonio. **Gestão de Riscos Corporativos:** Riscos Alinhados com Algumas Ferramentas de Gestão. 2. ed. São Paulo: Scortecci, 2003.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **NBC T 12 aprovada pela Resolução CFC nº. 986/03** de 21 nov. 2003. Disponível em http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/Res_820.DOC. Acesso em: 21 set. 2009.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Cartilha. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**, 2002. Disponível em: <www.cvm.gov.br>. Acesso em: 01 abr 2009.

CONGRESSO BRASILEIRO DE AUDITORIA INTERNA – CONBRAI, 31º, Belo Horizonte, 2009, **Anais**.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORAZZA, Gentil. Os dilemas da Supervisão Bancária. In: **Regulação Financeira e Bancária**. Org. Rogério Sobreira. São Paulo: Atlas, 2005.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). **Internal Control Integrated Framework**. New York: COSO, 1994.

_____. **Enterprise Risk Management Integrated Framework. (executive summary)**. New York: COSO, 2004. Disponível em: <http://www.theiia.org/download.cfm?file=9229>>. Acesso em: 13 nov. 2009.

_____. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Sumário Executivo. Tradução de PriceWaterhouseCoopers, Federação Latino-Americana de Auditores Internos - FLAI e Instituto dos Auditores Internos do Brasil – Audibra, São Paulo, 2007.

COX, Andrew. **What Is the Range of the Internal Auditor's Work?** *Q.Finance*, 2009. Disponível em: < <http://www.qfinance.com/auditing-best-practice/what-is-the-range-of-the-internal-auditors-work?page=1>>. Acesso em: 03 nov 2009.

CREPALDI, S.A. Fundamentos da auditoria: uma abordagem analítica. **Revista Contábil e Empresarial**, 2009 Disponível em: <http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=574>>. Acesso em 20 ago 2009.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: *Harvard Business School Press*, 1993.

D'ÁVILA, Marcos Zähler; OLIVEIRA, Marcelo A. Martins de. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley**: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. São Paulo: Deloitte, 2003. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/dtt/whitepaper/0,1017,sid%253D7173%2526cid%253D17040,00.html>>. Acesso em: 01 abr 2009.

_____. **Auditoria Interna no Brasil**. São Paulo, 2007. Disponível em: <www.deloitte.com.br>. Acesso em: 20 ago 2009.

DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais**: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados. São Paulo: Atlas, 2006.

EISENHARDT, K.M. *Building Theories from case Study Research*. **Academy of Management Review**, n.14, p.532-550, 1989.

FERNANDES, J. M. R. **Proposta de um sistema de gestão da qualidade integrado baseado no FMEA**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2005.

FREITAS, Maria Cristina P. de. Racionalidade da Regulamentação e Supervisão Bancária: uma interpretação heterodoxa. In: **Regulação Financeira e Bancária**. Org. Rogério Sobreira. São Paulo: Atlas, 2005.

GALHARDO, Luís Carlos; CRESTO, Vicente; CRISANTE-NETO, Beraldo. **Importância da auditoria na avaliação dos controles internos da empresa**. Resenha BM&F n.162, 2009. Disponível em: http://www.scribd.com/doc/499940/controles-internos?secret_password=&autodown=pdf >. Acesso em: 03 nov 2009.

GALL, Meredith D. *et al. Educational Research: an introduction*. 8. ed. Boston Pearson Education, 2007.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria operacional e de gestão**: qualidade da auditoria. São Paulo: Atlas, 1992.

GILL, J.; JOHNSON, P. **Research Methods for Managers**. Londres: Paul Chapman, 1991.

GONÇALVES, Antônio. Auditoria: A Evolução das Metodologias de Auditoria. **Revista Revisores e Auditores**. Jul-Set 2008, p.25-34. Disponível em: <www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/.../Auditoria.pdf>. Acesso em: 28 ago 2009.

GODOY, Arida Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995.

GRAY, L. Glen. **Changing Internal Audit Practices in the New Paradigm: The Sarbanes-Oxley Environment**. Altamonte Spring, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2004. Executive Sumary. Disponível em: http://www.theiia.org/iaa/bookstore.cfm?fuseaction=product_detail&order_num=503 . Acesso em: 21 ago 2009.

GRIFFITHS, D. **Risk Based Internal Auditing: An Introduction**, 2006. Disponível em www.internalaudit.biz. Acesso em 15 dez 2009.

HEFFES, Ellen M. **Theory to Practice**: Continuous Auditing Gains. Financial Executive, n 7, p.17, set 2006.

HAIR JR, Joseph F. *et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIER, Jan R.; DUGAN, Michael T.; Sayers, David L. **Sarbanes-Oxley and the Culmination of International Control Development: a Study or Reactive Evolution.** 2003. Disponível em: <http://www.ssrn.com/abstract=488783>. Acesso em: 15 jan.2010.

IFAC - *International Federation of Accountants*. **Governance in the Public Sector. A Governing Body Perspective.** International Public Sector Study13. Aug. 2001. <http://www.ifac.org>>. Acesso em 19 de setembro de 2005.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – IIA. **The Professional Practices Framework.** Trad. Instituto dos Auditores Internos do Brasil – Audibra. São Paulo, 2004.

_____. **The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management: Position Statement.** IIA. UK & Ireland, 2004b. Disponível em: <http://www.theiia.org/download.cfm?file=283>>. Acesso em: 21 out 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES – IBRACON. **Requisitos de Auditoria Independente sobre as Informações Complementares e sobre a observância das normas legais e regulamentares sobre as entidades estatais.** Comunicado Técnico nº 04, São Paulo, 1989. Disponível em: <http://www.ibracon.com.br/anexo.asp?idpagina=919>>. Acesso em: 21 out 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4. ed. São Paulo, IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 10 set 2009.

INSTITUTO DE AUDITORES DO BRASIL - Audibra. **Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna.** São Paulo, 1992.

_____. **Práticas para o Exercício Profissional da Auditoria Interna.** São Paulo, 2006.

_____. **Gerenciamento de riscos corporativos** - estrutura integrada. Rio de Janeiro, 2007.

_____. **Certified Internal Auditor.** O Papel da Auditoria Interna em Governança Corporativa, Riscos e Controle. Texto de referência, versão 1.0.7, São Paulo, 2008.

_____. **Palestra: A evolução do papel desenvolvido pela Auditoria, o posicionamento no organograma da empresa e o ganho com a nova atuação dos Auditores Internos.** São Paulo, 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – Glossário.** Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/glossario/>. Acesso em: 02 set 2009.

ITGI (IT Governance Institute). **Governance, Control and Audit for Information and Related Technology.** Rolling Meadows, IL USA, 2007.

KPMG. *Management Assurance Services*. Resultado da Pesquisa sobre Gerenciamento de Risco e Governança Corporativa. Sumário Executivo, São Paulo, 2004a. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/iarcs/IAS_site.pdf>. Acesso em 28 out 2009.

_____. *Regulatory Practice News - Publicação do S.A.R. - Setor de Apoio Regulamentar - Financial Services*, São Paulo, 2004b.

_____. *Audit Committee Institute. Como estruturar um comitê de auditoria*. Adaptado da publicação *Audit Committee Roundtable – Highlights Spring*, São Paulo, 2004c.

_____. *Audit Committee Institute*. Qual deve ser o foco dos membros de Comitês de Auditoria? **KPMG Business Magazine**, nº 13, Nov 2008, p.38-41.

KROGSTAD, Jack L.; RIDLEY, Anthony J.; RITTENBERG, Larry E. *Where we're going*. **Revista The Internal Auditor**, v. 56, n. 5, p. 26-31, out 1999.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução de Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MACIEIRA, André. **Gestão Baseada em Riscos**. Reinventando o Papel da Gestão de Riscos Integrada ao Negócio, 2008a. Artigo disponível em: <www.elogroup.com.br/download/Artigo_Gestao_Baseada_em_Riscos.pdf>. Acesso em: 28 ago 2009.

MACIEIRA, André. **Ative o programa GRC (Governance, Risk, compliance)**. Elogroup 2008b. Artigo disponível em: < www.elogroup.com.br/download>. Acesso em: 29 ago 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAUTZ, Robert Kuhn. **Princípios de Auditoria**. Tradução e adaptação técnica de Hilário Franco. Volumes 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1987.

McNAMEE, David; SELIM, M. Georges. **Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm**. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1998.

MELLO, Thiago. **A vida verdadeira**. In: Faz escuro, mas eu canto. São Paulo: Bertrand Brasil, 2000.

MOELLER, R. Robert, **Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimento sobre controles internos após sua implantação no Banco do Brasil**. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

MORAIS, Maria G. Costa Tamborino. A importância da Auditoria Interna para a Gestão: Caso das Empresas Portuguesas. In: 18º CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE. **Anais eletrônicos...** Gramado, 2008. Disponível em: <http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/570.pdf>. Acesso em: 29 ago 2009.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

OLIVEIRA, Leonardo H. M. M.. As Instituições Financeiras no Direito Pátrio: Definição e Caracterização de Atividade Própria ou Exclusiva. **Revista do Tribunal Regional Federal**, v.11, n.1, 1999. Disponível em: http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/21928/instituicoes_financeiras_direito_patrio.pdf?sequence=1>. Acesso em: 24 set 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ORIÁ FILHO, Humberto Ferreira. **As fraudes contra as organizações e o papel da auditoria interna**. Monografia de graduação. Fortaleza: UNIFOR, 2002.

PÁDUA, Elisabete. M. M. de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 10. ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papirus, 2004.

PERRY, Jason; FONTNOUELLE, Patrick de. **Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements**. Boston: 2005. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=861364>>. Acesso em: 18 out 2009.

PETERS, M. **Implantando e Gerenciando a Lei Sarbanes Oxley**. São Paulo: Atlas, 2007.

RAMAMOORTI, Sridhar. **Research Opportunities in Internal Auditing**. Chapter 1 – Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Spring, Florida: 2003a.

_____. **Research Opportunities in Internal Auditing**. Chapter 3 - *The Internal Audit Function: An Integral Part of Organizational Governance*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Spring, Florida: 2003b.

RATLIFF, Richard L. *et al.* **Internal Auditing: Principles and Techniques**. 2nd edition. Altamont Springs, Florida: Institute of Internal Auditors, 1996.

RAUPP, Elena Hahn. **O papel do Auditor Interno na Gestão de Riscos e de Qualidade**. XXIII Conferência Interamericana de Contabilidade. Porto Rico – USA - 02 a 05 de Agosto de 1999.

REBELATO, M.Giroto. *et al.* A auditoria de processo como suporte à melhoria contínua. **Revista Produto & Produção**, vol. 9, n. 1, p. 76-92, fev. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RUUD, T. Flemming. ***The Internal Auditing Function***: An Integral Part of Organizational Governance. In: BAYLEY, D. Andrew *et al.* *Research Opportunities in Internal Auditing*. Cap.3. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALINAS, José Luis. **Impactos da aprendizagem organizacional nas práticas de auditoria interna**: um estudo no Banco do Brasil. Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SARBANES OXLEY Act of 2002. published by **The University of Cincinnati College of Law**. Disponível em: <http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&tl=pt&u=http%3A%2F%2Fwww.law.uc.edu%2FCCL%2FSOact%2Fsec2.html&anno=2>>. Acesso em: 20 ago 2009.

SÉRIE *RISK MANAGEMENT*. **Auditoria Baseada em Riscos. Como implementar a ABR nas organizações**: uma abordagem inovadora. Risk Tecnologia, São Paulo, 2007.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Palestra - Governança Corporativa**: Conceitos Fundamentais e Principais Gerações de Estudo. Abr/06. 2006. (Apresentação de Trabalho/Conferência/palestra).

SUMMERS, Cyndi. Uma Visão Global dos 10 Principais Passos para a Qualidade do Departamento de Auditoria Interna. In: 31º CONGRESSO BRASILEIRO DE AUDITORIA INTERNA – CONBRAI. **Anais...** Belo Horizonte, 2009.

TEIXEIRA, Maria de Fátima. **O Contributo da Auditoria Interna para uma Gestão Eficaz**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Coimbra, Portugal, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Introdução à Gestão de Riscos**. Banco do Brasil, 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Curso de Auditoria Integrada**. Banco do Brasil, 2008.

VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. London: Sage, 1983.

VASARHELYI, M. A.; HALPER, F. B. *The Continuous Audit on Online Systems. Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 10, No. 1, Spring 1991, pp. 11-125.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. Cap. 1, p. 13-28.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design e method**. 2. ed. Thousand. Oaks, CA: Sage Publications, 1994

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZÁRATE, F.C.O. *La gestión de riesgos: un enfoque práctico*. **Revista Partida Doble**, Jul-Ago, Madrid: 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Universidade Federal do Ceará – UFC

Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contab. e Secretariado - FEAACS

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC

Mestrando: José Edilbran Magalhães Madeira

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia Martins Mendes De Luca

I. PERFIL PROFISSIONAL

	01. Nome:			
[]	02. Função que exerce na Auditoria Interna / Comitê de Auditoria: <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%;">1. Analista de Negócios</div> <div style="width: 50%;">4. Gerente de Ambiente</div> <div style="width: 50%;">2. Auditor Interno</div> <div style="width: 50%;">5. Superintendente</div> <div style="width: 50%;">3. Gerente Executivo</div> <div style="width: 50%;">6. Membro do Comitê de Auditoria</div> </div>			
[]	03. Faixa etária <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 33%;">1. até 24 anos</div> <div style="width: 33%;">4. De 35 a 39 anos</div> <div style="width: 33%;">7. a partir de 50 anos</div> <div style="width: 33%;">2. De 25 a 29 anos</div> <div style="width: 33%;">5. De 40 a 44 anos</div> <div style="width: 33%;">3. De 30 a 34 anos</div> <div style="width: 33%;">6. De 45 a 49 anos</div> </div>			
[]	04. Qualificação acadêmica <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%;">1. Ensino Médio</div> <div style="width: 50%;">4. Especialista/MBA</div> <div style="width: 50%;">2. Superior Incompleto</div> <div style="width: 50%;">5. Mestre</div> <div style="width: 50%;">3. Superior Completo</div> <div style="width: 50%;">6. Doutor</div> </div>			
[]	05. Possui conhecimento em língua estrangeira? 1. Sim 2. Não			
	Em caso afirmativo, especificar a língua e o nível de conhecimento. Marque com (x)			
	06. Língua	Básico	Intermediário	Fluente
	1. [] Inglês	[]	[]	[]
	2. [] Espanhol	[]	[]	[]
	3. [] Francês	[]	[]	[]
	4. [] Italiano	[]	[]	[]
	5. [] Outra	[]	[]	[]
[]	07. Há quanto tempo está na função? <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%;">1. [] Menos de 1 ano</div> <div style="width: 50%;">3. [] De 3 a 5 anos</div> <div style="width: 50%;">2. [] De 1 a 3 anos</div> <div style="width: 50%;">4. [] Acima de 5 anos</div> </div>			

II. IMPLANTAÇÃO DA NOVA METODOLOGIA DE TRABALHO DA AUDITORIA INTERNA DO BNB

08. O que moveu a empresa a mudar a metodologia de trabalho da auditoria interna?

09. Qual o nível de participação da cúpula da empresa nessa decisão?

10. Qual é o papel da “nova” auditoria interna?

11. Que valor (es) a auditoria interna pode agregar às decisões estratégicas da empresa?

12. Como a alta administração e os colegiados (conselho de administração, conselho fiscal e comitê de auditoria) têm se manifestado quanto à “nova” auditoria interna do BNB?

13. Que novos produtos (resultados da área) são oferecidos à empresa com a nova metodologia?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Universidade Federal do Ceará – UFC

Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contab. e Secretariado - FEAC

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC

Mestrando: José Edilbran Magalhães Madeira

Orientadora: Profª. Drª. Márcia Martins Mendes De Luca

Instruções:

- i. Este questionário tem a finalidade de coletar informações sobre a atividade de Auditoria Interna, para fundamentar dissertação de mestrado que pretende conhecer os impactos no trabalho da auditoria interna do BNB com a implantação da metodologia Auditoria de Processo com Foco em Riscos.
- ii. Solicitamos que o questionário seja respondido pelos gestores e auditores internos da unidade de auditoria interna.
- iii. As respostas individuais serão tratadas confidencialmente.
- iv. Em caso de dúvidas, gentileza informar-se com Edilbran Madeira por meio de endereço eletrônico edilbran@hotmail.com.

I. PERFIL PROFISSIONAL

[]	01. Função que exerce na Auditoria Interna: <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>1. Superintendente</div> <div>3. Gerente Executivo</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>2. Gerente de Ambiente</div> <div>4. Auditor Interno</div> </div>
[]	02. Faixa etária <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>1. até 24 anos</div> <div>4. De 35 a 39 anos</div> <div>7. a partir de 50 anos</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>2. De 25 a 29 anos</div> <div>5. De 40 a 44 anos</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>3. De 30 a 34 anos</div> <div>6. De 45 a 49 anos</div> </div>
[]	03. Qualificação acadêmica <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>1. Ensino Médio</div> <div>4. Especialista/MBA</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>2. Superior Incompleto</div> <div>5. Mestre</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>3. Superior Completo</div> <div>6. Doutor</div> </div>
[]	04. Certificação (quantas?) <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>1. Nenhuma</div> <div>6. CIA - Certified Internal Auditor</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>2. CISA-Certified Information Systems Auditor</div> <div>7. Com base na ISO 27001</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>3. CFA - Certified Financial Service Auditor</div> <div>8. CPA 10</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>4. CFE - Certified Fraud Examiner</div> <div>9. CPA 20</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>5. CCSA - Certification in Control Self-Assessment</div> <div>10. Outra (citar)</div> </div> Qual (is)? _____
[]	05. Possui conhecimento em língua estrangeira? 1. Sim 2. Não
	Em afirmativo, especificar a língua e o nível de conhecimento. Marque com (x)

	06. Língua	Nível Básico	Nível Intermediário	Nível Fluente
	1. <input type="checkbox"/> Inglês	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. <input type="checkbox"/> Espanhol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. <input type="checkbox"/> Francês	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. <input type="checkbox"/> Italiano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. <input type="checkbox"/> Outra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	07. Há quanto tempo está na função?			
<input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	7. <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos		
	6. <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos	8. <input type="checkbox"/> Acima de 5 anos		

II. IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE TRABALHO DA AUDITORIA

08. Como se deu o processo de seleção da metodologia de trabalho da auditoria interna utilizada pelo BNB (auditoria de processo com foco em riscos)?	
<input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/> Benchmarking institucional 2. <input type="checkbox"/> Consultoria 3. <input type="checkbox"/> Treinamento 4. <input type="checkbox"/> Pesquisa de Mercado 5. <input type="checkbox"/> Participação em fóruns ou eventos especializados 6. <input type="checkbox"/> Outros
09. Quais os critérios utilizados para a seleção da metodologia?	
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
10. Como o trabalho da unidade de auditoria interna do BNB está posicionado em relação às práticas adotadas pelo mercado e aos padrões internacionais?	
<input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/> Não aderente 2. <input type="checkbox"/> Parcialmente aderente 3. <input type="checkbox"/> Parcialmente aderente com plano de evolução de aderência completa 4. <input type="checkbox"/> Completamente aderente
11. Qual a função básica da Auditoria Interna com a implantação da nova metodologia?	
<input type="checkbox"/>	<div> 1. <input type="checkbox"/> Conformidade 2. <input type="checkbox"/> Consultoria 3. <input type="checkbox"/> Compliance 4. <input type="checkbox"/> Gerenciamento de riscos estratégicos </div> <div> 5. <input type="checkbox"/> Avaliação (assurance) dos controles críticos da empresa por meio de processos. 6. <input type="checkbox"/> Outra (_____) </div>

12. Considerando as mudanças na Auditoria Interna com a implantação da nova metodologia, quais as funções que foram excluídas e as que foram incluídas no seu escopo de trabalho?

13. Que novas ferramentas e instrumentos de trabalho da Auditoria Interna foram introduzidos a partir da nova metodologia?

14. As funções da unidade de controles internos e da auditoria interna se confundem com o uso da nova metodologia de trabalho da AI? Em que aspectos?

15. Quais as dificuldades / limitações para implantação da nova metodologia de auditoria de processo com foco em riscos?	<i>Menor</i> ← → <i>Maior</i>				
	1	2	3	4	5
a) Estruturação técnica (processo de trabalho - planos, modelos, papéis de trabalho e outros)					
b) Mudanças organizacionais					
c) Normalização					
d) Padronização internacional (ajuste)					
e) Ferramentas e Instrumentos					
f) Sistema de gerenciamento dos trabalhos da auditoria					
g) Formação de auditores com a nova visão					
h) Capacitação técnica dos profissionais					
i) Convicção coletiva (aceitação)					
j) Cultura do controle nos gestores da empresa					
k) <i>Benchmarking</i> referencial no mercado					
l) Outros (_____)					

III. IMPACTOS NA AUDITORIA INTERNA COM A IMPLANTAÇÃO DA NOVA METODOLOGIA DE TRABALHO

16. Quais as principais funções da AI após a implantação da nova metodologia de trabalho (auditoria baseada em processo com foco em riscos)?

17. Os resultados do trabalho após a implantação da metodologia até então realizada atingem os propósitos definidos pela AI do BNB?

- [] 1. [] Não atingem
 2. [] Atingem parcialmente
 3. [] Atingem completamente

18. Quais as melhorias observadas nos processos de trabalho da auditoria interna com a implantação da metodologia?

Menor ← → Maior

1 2 3 4 5

a) Conhecimento dos processos da empresa

b) Conhecimento dos controles

c) Testes dos controles dos riscos mais significativos

d) Visão dos riscos

e) Visão sistêmica dos negócios da empresa

f) Visão alinhada com os objetivos estratégicos da empresa

g) Padronização dos trabalhos pela equipe

h) Gerenciamento das recomendações

i) Eficácia do processo de auditoria

j) Comunicação dos resultados à Alta Administração

k) Agregação de valor às decisões da empresa

l) Redução de custos do trabalho da auditoria

19. Outros ganhos/vantagens para a instituição com o advento da implantação da metodologia?

20. Para as possíveis limitações identificadas no trabalho da auditoria interna com o advento da nova metodologia, dimensione o seu grau.

Menor ← → Maior

1 2 3 4 5

a) Ferramentas de suporte à operacionalização da metodologia

b) Ausência de mapeamento de processos

c) Quantidade de auditores frente aos trabalhos a serem realizados

d)	Nivelamento de conceitos da metodologia pela equipe de auditores					
e)	Conhecimentos específicos do auditor frente aos novos trabalhos					
f)	Mudança de cultura do auditor					
g)	Ausência da cultura do controle na empresa					
h)	Maturidade de risco da empresa					
i)	Convicção coletiva (aceitação) dos profissionais da auditoria					
j)	Elaboração de testes e relatórios					
k)	Avaliação do próprio trabalho da auditoria					
l)	Menor presença da auditoria nas unidades da empresa					
m)	Não definição do apetite de risco pela empresa					
n)	Outra 1 ()					
o)	Outra 2 ()					
21. Quais as melhorias e desafios na comunicação dos resultados (reports) dos trabalhos da auditoria interna com a nova metodologia?						
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>						
22. Quantos auditores internos foram capacitados para desenvolver os trabalhos no novo formato da metodologia implantada?						
[]	1. [] De 0 a 05	4. [] De 16 a 20				
	2. [] De 06 a 10	5. [] De 21 a 25				
	3. [] De 11 a 15	6. [] Acima de 25				

IV CONHECIMENTO E ADERÊNCIA DOS AUDITORES AO MODELO DA AI

23. Compreensão da metodologia (auditoria baseada em processo com foco em riscos)	Menor ← → Maior				
	1	2	3	4	5
a) Função da auditoria					
b) Foco na melhoria dos processos					
c) Visão de risco					
d) Visão estratégica					
e) Planejamento tático					
f) Definição de critérios para seleção de amostras					
g) Matriz – processo x critério x unidade					
h) Planejamento operacional					
i) Pré-auditoria					
j) Coleta de documentos sobre o processo					
k) Mapa de processos					
l) Programa de testes					

m) Identificação de atividades (dos processos)					
n) Objetivos, riscos e controles					
o) Matriz de criticidade					
p) Execução do trabalho de auditoria					
q) Registro de constatação					
r) Falha de execução do processo					
s) Fragilidades do processo					
t) Vulnerabilidade					
u) Criticidade e abrangência da recomendação					
v) Matriz GUT – Gravidade, Urgência e Tendência					
w) Relatórios da auditoria					
x) Certificação e <i>Follow-up</i>					
y) Monitoramento do progresso (recomendações)					
z) Avaliação do processo de auditoria					
24. Nível de conhecimento técnico geral quanto aos temas	<i>Menor ←→ Maior</i>				
	1	2	3	4	5
a) Estruturação técnica (processos de trabalho - planos, modelos, papéis de trabalho e outros)					
b) Prevenção à Lavagem de Dinheiro					
c) Basiléia II					
d) Gerenciamento de Risco Operacional					
e) Gerenciamento de Risco de Crédito					
f) Derivativos (Mercado de capitais)					
g) <i>Due Diligence</i>					
h) Regulamentação de <i>Compliance</i>					
i) Teste de Stress e Análise de Cenários					
j) Estrutura Financeira & Mecanismos Gerenciais					
k) Terceirização					
l) Gerenciamentos de Convênios					
m) Contratos e Licitações					
n) CobIT					
o) COSO – Controles Internos					
p) Lei 11.638 (elaboração e divulgação de demonstrações financeiras)					
q) ISO 9000 (Gerenciamento e Garantia da Qualidade)					
r) ISO 14000 (Gestão Ambiental)					
s) ISO 27000 (Segurança da Informação)					
t) Gerenciamento de Riscos Corporativo - COSO (ERM)					
u) Guia de Avaliação de Riscos de TI (GAIT)					

v) Seis Sigma					
w) Padrões de Governança Corporativa					
x) <i>Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) - Lei sobre prática de corrupção</i>					
y) <i>International Financial Reporting Standards (IFRS)</i>					
z) Sarbanes-Oxley Seção 301 (Assuntos referentes à contabilização, controles internos ou auditoria.)					
aa) Sarbanes-Oxley Seção 302 (Divulgação de Controles e Padrões)					
bb) Sarbanes-Oxley Seção 404 (Controle Interno sobre o Relatório Financeiro)					
cc) Prática dos Profissionais de Auditoria Interna (IIA Standards)					
25. Nível de conhecimento de assuntos relacionados ao processo de auditoria	<i>Menor ←→ Maior</i>				
	1	2	3	4	5
a) Avaliação de Riscos: Nível de Entidade					
b) Plano de Auditoria: Nível de Entidade					
c) Avaliação dos Controles: <i>Compliance</i>					
d) Avaliação dos Controles Operacionais					
e) Auditoria em TI: Segurança					
f) Auditoria em TI: Ambiente de TI					
g) Auditoria em TI: Desenvolvimento de Programas					
h) Auditoria em TI: Continuidade					
i) Avaliação de Controles Internos - Demonstrações Financeiras					
j) Fraude: Avaliação de Risco de Fraude					
k) Fraude: Detecção / Investigação de Fraude					
l) Auditoria Contínua					
m) Tecnologia para Análise de Dados: Análise Estatística					
n) Tecnologia para Análise de Dados: Manipulação de Dados					
o) Tecnologia para Análise de Dados: Amostras					
p) Conduzir Abertura/Fechamento de Reuniões					
q) Desenvolvimento de recomendações					
r) Avaliação de Qualidade Interna					
s) Técnicas de Entrevista					
t) Marketing Interno da Auditoria Interna					
u) Plano Estratégico de Auditoria					
v) Apresentação para Alta Administração					
w) Redação de Relatórios					
x) Gerenciamento de Recursos (contratação, treinamento, gestão)					