

## **A Importância dos Controles Internos para a Gestão em Organizações e Instituições Financeiras**

**Edgard Julio Nunes do Nascimento**<sup>1</sup>

**UCDB – Universidade Católica Dom Bosco**

[edyjulio@hotmail.com](mailto:edyjulio@hotmail.com)

**Eloir Trindade Vasques Vieira**

**UCDB - Universidade Católica Dom Bosco**

[eloir@ucdb.br](mailto:eloir@ucdb.br)

### **RESUMO**

Diminuir a ocorrência de fatos indesejáveis sempre foi um desafio para a gestão dos processos nas organizações. Desta forma faz necessário o estudo da importância dos elementos do Sistema de Controle Interno para a gestão, bem como as principais características, instrumentos e ferramentas desse sistema de controle. Verificou-se que a política de Controles Internos é uma ferramenta fundamental para sobrevivência das organizações principalmente em instituições financeiras, que exigem acompanhamento minucioso dos processos sejam eles contábeis ou operacionais e, quando executada corretamente pode detectar a ocorrência de irregularidades. Se for utilizada uma Política de Controles Internos aplicada e monitorada de forma contínua pode ter efeito preventivo, corrigindo falhas e minimizando riscos.

**Palavras-chave:** Controles de Processos; Instrumentos de Controle de Processos; Risco nos Procedimentos.

**Data do recebimento do artigo: 20/10/2016**

**Data do aceite de publicação: 23/12/2016**

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Universidade Católica Dom Bosco, Av. Tamandaré, 6000 - Jardim Seminário, Campo Grande - MS, 79117-900.

## **1 INTRODUÇÃO**

Pesquisas apontam que as organizações além de manter seus processos em conformidade com as leis internas e externas deve ter o compromisso com a sociedade de apresentar informações e registros confiáveis, demonstrando ser uma instituição sólida e transparente principalmente quando se tratar de uma Sociedade Anônima que forma seu patrimônio através de investidores.

Com todas as dúvidas e oscilações do mercado criou-se necessidade de controlar e monitorar as atividades das organizações a fim de mensurar riscos e determinar incertezas. Ao longo dos tempos foram desenvolvidas ferramentas e recomendações que auxiliam esse processo que se chama processo de controle.

Para reduzir os riscos de danos à imagem, as organizações utilizam-se de políticas de controle que estabeleçam princípios e diretrizes que promovam condições para assegurar a efetividade do Sistema de Controles Internos. Todo processo executado em uma instituição financeira ou organização para que se atinjam seu objetivo final corretamente se faz necessário um acompanhamento, ou seja, é preciso que exista um sistema de controle. À medida que as etapas de um processo são realizadas são geradas informações importantes para o seu controle, que devem ser tratadas e analisadas para que não ocorram erros e se ocorrerem que sejam corrigidos a tempo.

## **2 CONTROLE DOS PROCESSOS**

Para que a gestão de uma organização seja eficiente e eficaz faz-se necessário qualidades básicas do gestor como a de liderança, planejamento, organização e controle, sendo o último o foco de minha pesquisa.

A definição de controle no significado popular quer dizer fiscalização, mas em administração engloba inúmeras variáveis que são importantíssimas para chegar aos objetivos almejados.

Maximiano (2008, p.142) enfatiza que “controle é o processo de produzir informações para tomar decisões sobre a realização de objetivos”.

A Política de Controles Internos ajuda a entidade a atingir seus objetivos, ela faz parte do processo de gestão, mas todos os funcionários devem estar envolvidos porque esse processo é responsabilidade de todos.

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (MARION, 2009, p.25).

Neste contexto a contabilidade pode ser fator de auxílio a esta gestão, pois utiliza ferramentas de controle como planilhas, laudos e balanços contábeis.

A contabilidade é a ciência encarregada de estudar e controlar o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos ocorridos, com o fim de oferecer informação sobre sua composição e suas variações, bem como sobre o resultado econômico da gestão da riqueza patrimonial. (CREPALDI, 2009, p.231).

Com base em diversas informações coletadas pela área contábil da organização os gestores podem definir estratégias de atuação no mercado, identificar erros a tempo de não comprometer atividades em execução e também mensurar se a atividade que está sendo executado no momento está sendo vantajosa. Para uma instituição financeira o acompanhamento do que foi planejado e iniciado é primordial para que seja verificado se será factível o resultado final daquele processo. A exemplo, pode citar as instituições financeiras que fazem campanhas de crédito e financiamento.

## 2.1 AMBIENTE DE CONTROLE

Desta forma, verifica-se que primeiro elemento do Sistema de Controles Internos é o Ambiente de Controle, pois é fundamental para que o sistema funcione. Exige-se atitude, consciência e ações globais tanto dos dirigentes quanto dos empregados formando assim uma cultura de controle.

A quantidade de responsabilidade pela qual o subordinado terá de prestar contas determina a quantidade de autoridade delegada. Outro aspecto é que permanece na responsabilidade a obrigação do indivíduo a quem ela foi atribuída, ou seja, a responsabilidade não se delega. (REBOUÇAS, 2004, p.93).

Para que haja um ambiente de controle é necessário que as pessoas que compõem a organização saibam de suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se tem competência e o comprometimento de agir de forma correta.

Para Chiavenato (1997, p. 273), o controle tem por finalidade:

Assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Mudanças ao longo de um processo são necessárias para ajustarem as atividades a fim de alcançar os resultados esperados para que por fim se chegue ao objetivo final. Em uma instituição financeira para se atingir um determinado valor em captação de recursos se faz necessário ao longo da campanha reforçar a atuação dos envolvidos direcionando o foco para aquela operação.

De acordo com Maximiano (2008, p.136) “autoridade é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar os integrantes de sua equipe. A autoridade envolve também o poder de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais”.

Assim, a postura da administração é apresentada como de papel fundamental para o ambiente de controle porque se devem deixar claros quais são as políticas e procedimentos que a organização adota sendo expostas de maneira formal e informal.

Para Crepaldi (2004, p.79), “cada organização tem sistemas de controle que coordenam o exercício do direito de decisão que está diluído entre certo número de indivíduos”.

Portanto, o ambiente de controle envolve competência técnica e compromisso. Os controles serão efetivos quando todos na empresa souberem o que fazer e como fazer dentro de suas responsabilidades e autoridade, bem como tiverem o compromisso em fazer.

Para Migliavacca (2004, p. 21):

As condições atuais de nossa economia exigem em todas as atividades de negócios uma concorrência cada vez mais acirrada. A administração precisa de um sistema de controles internos que lhe permita agir com a maior rapidez e segurança possível nas tomadas de decisões. [...] Na ausência de bons controles internos, a administração não tem noção de posicionamento da empresa no mercado (não sabe onde está). Consequentemente, ações e decisões erradas podem ser tomadas.

Em um ambiente controlado todos os processos são passíveis de erros, estes erros podem acontecer ao longo do tempo e logo quando identificado será corrigido.

Attie (2011, p. 195) o controle interno tem quatro objetivos básicos: “ a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional e a aderência às políticas existentes”.

Ainda em se tratando de verificar a importância do controle, e salvaguardar o interesse das pessoas.

Attie (2011, p.195) ainda reforça que os meios de salvaguarda são:

- Segregação de funções;
- Sistema de autorização e aprovação;
- Determinação de funções e responsabilidade;
- Rotação de funcionários;
- Carta de fiança;
- Manutenção de controle;
- Seguro;
- Legislação;
- Diminuição de perdas e desperdícios;
- Contagens físicas independentes; e
- Alçadas progressivas.

Verifica-se que o risco em que um processo está sujeito poderá ser mensurado na Avaliação de Riscos.

## **2.2 AVALIAÇÃO DE RISCOS**

Para o desempenho de uma atividade, tão importante quanto conhecermos os objetivos a serem alcançados é identificarmos os riscos que acompanham esse processo e o que podemos fazer para minimizar essas ameaças e evitar surpresas desagradáveis.

Para fiscalizar o correto cumprimento das rotinas, são definidos outros sistemas que têm como objetivo controlar o correto funcionamento de um sistema operacional qualquer. Esse sistema é denominado sistema de controles internos. [...] A avaliação destes controles internos é de suma importância para a auditoria”. (CORDEIRO, 2011, p. 154).

Cabe aos gestores de uma organização assegurar que todas as medidas necessárias para a diminuição dos riscos no âmbito de sua atuação sejam tomadas. A área de administração de riscos cabe propor políticas, ações, planos e instrumentos apropriados a uma administração efetiva dos riscos na empresa.

Pode-se observar que a questão central do risco é o processo de antecipação dos efeitos financeiros do conjunto de riscos a que a empresa está exposta, sendo o risco financeiro

a mensuração final dos efeitos de cada um dos riscos corporativos de forma totalizada” (SILVA; PEIXOTO; FARIAS, 2011, p. 2).

Em uma instituição financeira existem setores diretamente voltados a trabalhar com o risco das operações contratadas.

Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional (CMN, 2006).

Esta normatizada em resolução do Conselho Monetário Nacional - CMN a necessidade e obrigatoriedade das instituições financeiras a adotar medidas de controles dos riscos operacionais e se necessário adotar também medidas adicionais no caso de inadequação ou insuficiência por parte desta instituição.

Determinar a adoção de controles adicionais, nos casos de inadequação ou insuficiência dos controles do risco operacional implementados pelas instituições mencionadas no art. 1. (CMN, 2006).

Independente do tamanho da estrutura da instituição financeira é necessário que haja controle nas operações que envolvem riscos. Portanto, de acordo com o CMN. Resolução nº. 2554/98, Art. 1º, parágrafo 1º, os “controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e riscos das operações por ela realizadas”.

Avaliar riscos pressupõe “um conjunto de atividades destinadas a identificar e avaliar os fatores internos e externos que possam afetar o alcance dos resultados esperados”.

Assim era o Conselho Monetário Nacional (Resolução 3.380/2006, art. 02) define-se como risco operacional “a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou eventos externos”.

Algumas perguntas podem ser feitas para identificar riscos em um processo como: o que pode dar errado, como e onde podemos falhar, o que pode dar certo, como podemos ser interrompidos.

Segundo Abraham (2011, p. 30), “a inovação sempre ocorre a partir da geração de uma boa ideia, e há várias associações possíveis para esse fato”.

Para avaliar os riscos a organização dispõe de ferramentas de mensuração que auxiliam a realização das operações considerando todas as informações do cliente e cabe ao gestor utilizar formas variadas de se obter estas informações. A realização de uma operação segura muitas vezes depende do resultado dessa avaliação.

### 3 ATIVIDADES DE CONTROLE

São atividades que permitem a administração dos riscos, se executadas no tempo certo e de maneira adequada podem reduzi-los tornando o processo mais seguro e confiável.

Controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos (REBOUÇAS, 2004, p. 427).

Assim, sugere-se que todo empregado saiba identificar as atividades de controles em sua rotina de trabalho e se esses controles são suficientes para minimizar, a um nível aceitável, a materialização dos riscos.

Attie (1998, p. 112), define a abrangência do controle, quanto aos objetivos dentro das organizações:

Todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: forma de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, casta de fiança, etc.

Portanto, apresenta-se que é de responsabilidade de cada nível hierárquico a adequação e cumprimento de políticas, processos, atividades, procedimentos e controles, bem como pela sua implementação.

Para D'Avila e Oliveira (2002, p.25),

Controle interno é um processo, executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias; eficácia e eficiência operacional;

mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos; cumprimento das leis e regulamentações.

Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar que sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

I A definição de responsabilidades dentro da instituição;

II A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III Meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possa afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição; (RESOLUÇÃO 3.056 DO CMN, 2002, ART. 02, INCISOS I,II E III).

Em instituições financeiras a hierarquia dos cargos se faz necessária para definir qual o papel de cada um nas operações desde a solicitação pelo cliente até a assinatura do contrato e liberação da operação.

No entendimento do COSO (2007, p. 67),

As atividades de controle são as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, pois compreendem uma série de atividades – tão diversas, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.

Fatores internos como ganho pessoal do funcionário, em operações de crédito que infligem às regras da instituição financeira ou fatores externos que possam afetar negativamente e aumentar o risco dos contratos devem ser identificados, um exemplo seria: um contrato de financiamento habitacional em um lugar de risco de deslizamento de terra.

Para Crepaldi (2002, p. 67), “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

Cada sistema possui suas particularidades e características, onde controlar cada passo da operação pode evitar um problema global no processo.

O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de precedência e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento e, simultaneamente, de controle operacional. Na analogia com o automóvel, o tempo e o consumo de combustível são os principais critérios para o controle operacional. (MAXIMIANO, 2000, p. 472).

Estar atento ao tempo em que são realizados cada processo e o que é necessário para que eles aconteçam sem desperdício pode maximizar o ganho no resultado final.

Attie (2011, p. 192, 193) menciona que os controles administrativos e os controles contábeis compreendem:

Controles administrativos – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios e desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade;

Controles contábeis – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.

Os Gestores devem divulgar a importância da Política de Controles Internos e implementar os controles em suas unidades de atuação, implantando as ações necessárias à adequação e efetividade desses controles de forma ética e íntegra.

Conforme Boynton *et al.*, (2002, p.320):

Controles internos são um processo esperado pelo conselho de administração pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

Confiabilidade das informações financeiras

Obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis

Eficácia e eficiência de operações

A transparência nos mecanismos de controle para toda instituição seja financeira ou não, baseada em informações fidedignas traz confiabilidade nos processos. Todos os processos em uma instituição financeira devem seguir normas e regulamentos internos e externos.

O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), define controle interno:

O controle interno compreende o plano da organização e o conjunto coordenados 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. (AICPA, 1997)

Tanto o investidor quanto o cliente da instituição financeira quer ter seu patrimônio protegido ao realizar as operações.

Retomando, a Resolução, 3056 do CMN, 2002, art. 04 “ incumbe à diretoria da instituição a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo”.

Assim, apresenta-se como dever da alta administração, disseminar a política de controles internos, deixando clara a importância em se verificar, calcular e controlar processos a fim de se obter um resultado satisfatório para o cliente e para a organização.

Para D’Avila e Oliveira (2002, p.25), os controles administrativos:

Incluem, mas não se limitam, ao planejamento organizacional, procedimentos e registros que se referem aos processos de decisão ligados à autorização de transações pela administração. Essa autorização, sendo uma função gerencial associada diretamente à responsabilidade de atingir objetivos da organização, deve ser o ponto inicial para estabelecer controles sobre as transações. • Controles Contábeis: são compostos pelo plano organizacional, procedimentos e registros que se referem à salvaguarda dos ativos e à veracidade dos registros financeiros. O sistema de controle interno pode ser de natureza preventiva, detectiva e corretiva;

a) Preventiva: atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes.

b) Detectiva: detecta algum problema no processo, permitindo medidas tempestivas de correção.

c) Corretiva: serve de base para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, depois que as mesmas já ocorreram, permitindo ações posteriores corretivas. A utilidade do controle interno, tanto detectiva, quanto preventiva, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios, que

protegem não só os negócios, mas também as pessoas que nela trabalham.

A Área de desenvolvimento da organização cabe definir a separação de responsabilidades, assegurando a devida segregação de funções na modelagem organizacional apropriada.

#### **4 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

É de grande importância para a organização que os funcionários tenham compromisso com a qualidade da informação, elas devem ter confiabilidade, pois é a base de qualquer trabalho ou processo, e muitas decisões são tomadas de acordo com essas informações.

O sistema de controle e avaliação deve estar bem explicitado para facilitar seu entendimento e aceitação pelos vários executivos e funcionários da empresa. (REBOUÇAS, 2004, p.434)

É de responsabilidade da diretoria da instituição garantir o acesso aos funcionários às informações relevantes para o seu cargo ou tarefa.

É obrigatória 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. (RESOLUÇÃO 3.056 DO CMN, 2002, ART. 02, INCISO IV).

Em instituições financeiras a obtenção de informações referentes a processos e a controles internos basicamente é divulgada de forma escrita e através de normativos ou relatórios e todos os funcionários tem acesso por meio da rede interna de computadores.

De acordo com Maximiano (2008, p. 228) “todas as formas de comunicação estão sujeitas a dificuldades que comprometem a transmissão, recepção e interpretação da informação e dos significados”.

Portanto, essas dificuldades podem ocorrer na fonte, no destino ou no próprio processo de comunicação;

A comunicação (fluxo de informações dentro da empresa) precisa ser eficaz para o funcionamento dos Controles Internos. Assim, ela precisa fluir em todas as direções. Para

isso, é necessário que os funcionários recebam informações claras sobre suas funções e responsabilidades.

## 5 MONITORAMENTO

A atividade de monitoramento diz respeito a avaliação dos Controles Internos pois nela se verifica a eficácia dos processos. Esse é o último elemento de um sistema de controle e é importante frisar que a ordem desses elementos pesquisados acima é fundamental pois, uma empresa só poderá identificar riscos, implantar controles, gerir informações e avaliar o efetivo controle se primeiramente tiver um ambiente de controle.

De acordo com Rebouças (2004, p. 444):

O analista deve desenvolver vários instrumentos de controle e avaliação, bem como criar um *clima* adequado para sua operacionalização, tendo em vista eliminar as resistências, ativas ou passivas, que podem derrubar os sistemas de informações gerenciais, a estrutura organizacional e os métodos, rotinas e procedimentos da empresa.

Neste elemento do processo de controle é importante analisar a resistência ao controle, pois se os funcionários forem mal informados ou se não souberem o sentido e objetivos desse processo tenderão a rejeitá-lo.

De acordo com Maximiano (2000, p.481):

Um dos fenômenos mais importantes do comportamento humano que afeta a maneira como as organizações são administradas, é a resistência ao controle. O principal motivo para a resistência ao controle é o sentimento de perda da liberdade, um dos valores centrais da existência humana. No entanto, objetivos e padrões de controle são parte do processo de administração. Para serem eficazes, precisam ser compatíveis com as pessoas.

Os processos de controle são eficazes quando se tem razoável certeza do atingimento dos objetivos propostos e da confiabilidade das informações fornecidas.

Eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados. Significa: O grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos; a capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema;

Fazer coisas certas e; sobrevivência. (MAXIMIANO, 2000 p.123).

A Política de Controle Interno monitora seu sistema de controle interno através de um conjunto de indicadores que são mensurados e pontuados regularmente de forma que

evidencie o grau de maturidade em controles internos, ou seja, o nível em que se esta sendo utilizado e aproveitado nas operações e somente a alta administração tem acesso a essas informações.

A estrutura deste monitoramento baseia-se nos cinco elementos pesquisados acima e que também são elementos do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) que é um comitê americano criado em 1985 destinada a estudar relatórios fraudulentos a fim de se desenvolver recomendações para vários tipos de organização, principalmente bancos.

Um processo levado a cabo pelo conselho de administração, direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: a) confiabilidade de informações financeiras; b) obediência às leis e regulamentos aplicáveis; c) eficácia e eficiência de operações (COSO, 1992).

O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas como sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

- I – as conclusões dos exames efetuados;
- II – as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;
- III – a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas pra saná-las. (RESOLUÇÃO 2.554 DO CMN, 1998 , ART. 03, INCISOS I, II E III).

Está normatizado pelo CMN e é exigido pelo Banco Central do Brasil que é o órgão fiscalizador das instituições financeiras instaladas no Brasil o acompanhamento e registro das atividades de controle. Outra possibilidade de auxilio pode ser o planejamento estratégico, prever possibilidades.

Para Oliveira (2005, p.47) planejamento estratégico é o” processo pelo qual se decidem os programas que a empresa adotará e a quantidade aproximada de recursos que a empresa reservará para cada um desses programas, nos vários anos seguintes.”

Portanto, todas as técnicas, controles que possam auxiliar a gestão em sua tomada de decisão, são relevantes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa apresentou os elementos básicos de um sistema de controle através de um modelo que prepara as organizações a controlar seus processos evitando situações indesejadas e minimizando ameaças.

Verificou-se que a Política de Controle Interno deve ser pulverizada sob as mais diversas formas e em níveis diferentes de importância, os funcionários devem entender que existem os mecanismos de controle, e reconhecer sua real importância e suas responsabilidades sobre eles. Melhorar o acesso às informações é um desafio para qualquer empresa, pois a cada dia surgem novidades no mercado e estar atualizado pode fazer a diferença entre uma organização e outra.

Através de desenvolvimento tecnológico é possível vencer as barreiras da comunicação e demonstrar que controlar significa atingir um objetivo previamente determinado da melhor forma possível.

Em relações aos riscos inerentes a rotina de trabalho ser eficaz e eficiente nos mecanismos de controle torna as tarefas mais seguras.

Para que os trabalhos alcancem os resultados esperados de forma íntegra e correta é necessário que haja um amadurecimento quanto à cultura organizacional. Relacionar ética com qualidade traz consistência e transparência nos processos.

Os processos se mostraram seguros por conta dos vários sistemas de controles e medidas de segurança que são adotados pelas organizações, garantindo confiabilidade, e para que sejam seguidas as regras impostas pelas normas internas e leis do país.

Recomenda-se que a Política de Controles Internos seja uma figura mais presente na rotina de trabalho dos funcionários de uma organização e que as normas sejam aceitas como instrumentos para auxiliar o alcance dos objetivos da melhor forma possível, dentro da lei e dos princípios éticos.

## **REFERÊNCIAS**

ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Resolução 3.380 do Conselho Monetário Nacional, art. 10, inciso I, 2006. Disponível em:

<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2006&numero=3380>. Acesso em 16 out. 2016.

\_\_\_\_\_. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.380 do Conselho Monetário Nacional, art. 01, 2006. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res\\_3380\\_v2\\_L.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf). Acesso em: 16 out.2016.

\_\_\_\_\_. RESOLUÇÃO BACEN Nº 3056 Dispõe sobre a auditoria interna das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: [http://www.uminvestimentos.com.br/uploads/um\\_investimentos/pdf/2013/06/21/5955c501bfc8448fb90cc07cfc887265a9ef717b.pdf](http://www.uminvestimentos.com.br/uploads/um_investimentos/pdf/2013/06/21/5955c501bfc8448fb90cc07cfc887265a9ef717b.pdf). Acesso em: 16 out.2016.

ABRAHAM, Márcio & Bonacorci, Ricardo. Explosão da Inovação: Aprenda e Inove de Forma Explosiva. São Paulo: Setec Editora, 2011.194 p.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS – AICPA. Professional Standards – Vol.1 U.S. Auditing Standards – Attestation Standards, New York: AICPA, 1997.

ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e Aplicações; 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. Auditoria: Tradução Autorizada 7ª ed. ( idioma ingles de Mordern Auditing). São Paulo: Atlas, 2002.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz (Autor). Gestão da inovação. Curitiba, PR: Aymará, 2011. (UTFinova.).

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Contabilidade Gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

\_\_\_\_\_. Contabilidade rural: uma abordagem decisorial. 5ª ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. Auditoria e Governança Corporativa. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework. New Jersey: COSO, 1992.

\_\_\_\_\_. Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada. Audibra; COSO, 2007. Disponível em: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_)

Portuguese.pdf>. Acesso em: 09 fev.2017.

D'AVILA, Marcos Zahler e OLIVEIRA, Marcelo A. Martins de, Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações, São Paulo: Nobel,2002.

LONGENECKER, Justin G, et al. Administração de Pequenas empresas, 13. ed. Rio de Janeiro: Thomson, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

\_\_\_\_\_. Introdução à Administração. Ed. Compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 15ªed. – São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. Contabilidade básica. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

MIGLIAVACCA, Paulo N. Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia, Práticas. 22ª. Ed, São Paulo: Atlas, 2005.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial. 14ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, E. J.; PEIXOTO, R. L.; FARIAS, K. T. R. Controle interno das empresas supermercadistas da região metropolitana de Belém: uma análise utilizando o modelo do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. 8º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, 2011. Disponível em:

<<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos112011/492.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

## **The Importance of Internal Controls for Management in Financial Institutions and Institutions**

**Edgard Julio Nunes do Nascimento**  
UCDB – Universidade Católica Dom Bosco  
[edyjulio@hotmail.com](mailto:edyjulio@hotmail.com)

**Eloir Trindade Vasques Vieira**  
UCDB - Universidade Católica Dom Bosco  
[eloir@ucdb.br](mailto:eloir@ucdb.br)

### **ABSTRACT**

Reducing the occurrence of undesirable events has always been a challenge for the management of processes in organizations. In this way, it is necessary to study the importance of the elements of the Internal Control System for the management, as well as the main characteristics, instruments and tools of this control system. It was verified that the Internal Controls policy is a fundamental tool for the survival of the organizations, mainly in financial institutions, that require a detailed monitoring of the processes, whether accounting or operational, and when executed correctly can detect the occurrence of irregularities. If used, the Internal Control Policy applied and monitored on a continuous basis can have a preventive effect, correcting failures and minimizing risks.

**Keywords:** Process Controls; Process Control Instruments; Risk in Procedures.