



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUIS FERNANDO SANTOS DE SÁ BARRETO

**O CONTROLE INTERNO E SEUS INSTRUMENTOS DE GESTÃO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Salvador

2016

LUIS FERNANDO SANTOS DE SÁ BARRETO

O CONTROLE INTERNO E SEUS INSTRUMENTOS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada a Universidade Católica do Salvador, Faculdade de Ciências Contábeis, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Isabel Leite

Salvador

2016

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, aos meus pais e avós, pelo investimento de longos anos aos meus estudos, familiares e amigos que me apoiaram no decorrer dessa jornada. Grato!

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante essa trajetória. Aos meus pais, irmãos e a toda minha família que, com muito carinho, apoio e incentivo, não mediram esforços para que eu vencesse essa etapa da minha vida. A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica. Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

“Não sabendo que era impossível foi lá e fez”.

(Jean Cocteau)

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa teve como foco principal apresentar os instrumentos de gestão do controle interno nas organizações, demonstrando a forma de atuação do mesmo na busca de salvaguardar os interesses das organizações e a proteção do seu patrimônio, através dos seus objetivos. A fim de cumprir com esta proposta tratou-se de estudar as estruturas de gerenciamento do controle interno, dispensando uma atenção especial para a metodologia do COSO, além de apresentar os aspectos concernentes ao processo de controles internos e também as atividades de controle, elementos de grande relevância para o sucesso do processo de controle interno. A construção metodológica do trabalho consistiu de uma pesquisa bibliográfica de caráter descritiva, a qual se utilizou de fontes secundárias compostas dos mais diversos tipos, como livros, trabalhos acadêmicos (monografias, teses, dissertações, artigos), artigos de periódicos e muitos outros disponíveis em meios eletrônicos, que possibilitaram a construção do conhecimento que teve como resultado este trabalho. Além disso, foi apresentado um estudo de caso que serviu para fundamentar o que foi apresentado no referencial teórico, em seguida apresentou-se as conclusões obtidas pela pesquisa.

Palavras-chaves: Controle interno. Gerenciamento. Riscos.

ABSTRACT

This research was mainly focused present the management tools of internal control in organizations, showing the form of the same action in seeking to safeguard the interests of the organizations and the protection of their heritage through their goals. In order to comply with this proposal treated to study the management of the internal control structures, paying special attention to the methodology of the COSO, besides presenting the aspects related to the internal control process and also control activities, elements great importance to the success of the internal control process. The methodological construction work consisted of a literature search of descriptive character, which was used composite secondary sources of various kinds, such as books, academic papers (monographs, theses, dissertations, articles), journal articles and many others available in electronic media which enabled the construction of knowledge that has resulted in this work. In addition, a case study was presented that served to support what was presented in the theoretical framework, then presented the findings obtained by the survey.

Keywords: Internal control. Management. Scratches.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Quadro de análise.....	29
Quadro 02 - Análise dos objetivos.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIBRA - Instituto de Auditores Internos do Brasil

COSO - *Committee of Sponsoring of the Treadway Commission*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 CONTROLE INTERNO.....	13
2.1.1 Objetivos do controle interno.....	15
2.1.1.1 Proteção dos interesses da organização.....	16
2.1.1.2 Precisão e confiabilidade das informações	17
2.1.1.3 O incentivo a eficiência operacional.....	18
2.1.1.4 Adoção das políticas existentes	19
2.2 Estruturas de gerenciamento de controle interno.....	20
2.2.1 A metodologia do <i>coso</i>	21
2.3 PROCESSO DE CONTROLES INTERNOS.....	22
2.3.1 Ambiente de controle ou ambiente interno.....	23
2.3.2 Avaliação e gerenciamento de riscos.....	23
2.3.3 Estimativa de probabilidade e de impacto.....	25
2.3.4 Fontes de dados.....	25
2.3.5 Técnicas de avaliação.....	26
2.3.5.1 <i>Benchmarking</i> ou Comparação com referências de mercado.....	26
2.3.5.2 Modelos probabilísticos.....	26
2.3.5.3 Modelos não probabilísticos	27
2.3.6 Resposta aos riscos.....	28
2.4 ATIVIDADES DE CONTROLE.....	29
2.4.1 Informação e comunicação.....	30

2.4.2 Monitoramento.....	31
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	34
3.2 OBJETIVOS.....	35
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA.....	36
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA.....	36
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	36
3.6 MODELO DE ANÁLISE.....	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	38
4.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	41
4.2 ANALISAR DE QUE FORMA O CONTROLE INTERNO COLABORA PARA A QUALIDADE FIDEDIGNA E INTEGRIDADE DOS REGISTROS E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	42
4.3 APRESENTAR OS OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO E SEUS PRINCÍPIOS BÁSICOS; DESCREVER AS ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO DE CONTROLE INTERNO.....	43
4.4 CARACTERIZAR A METODOLOGIA DO COSO; INTERPRETAR O PROCEDIMENTO DE CONTROLES INTERNOS E OS SEUS FUNDAMENTOS...44	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
5.1 CONTRIBUIÇÕES.....	47
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	47
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA.....	47
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A.....	52

1 INTRODUÇÃO

Nesta introdução estão dispostos em sua totalidade os aspectos que compreenderam a realização da pesquisa.

O controle interno é um mecanismo de essencial relevância nos dias atuais, para se garantir a sobrevivência de uma empresa, tal como a proteção do seu patrimônio. Além disso, o controle interno exerce uma influência bastante relevante na manutenção da organização no atual mercado, pois, cabe ao mesmo, estabelecer o alicerce integral a estrutura organizacional. O mesmo possui características e classificações distribuídas em fases, com a finalidade de atingir os seus propósitos.

A compreensão da importância do controle interno ocorre, quando se tem a consciência de que é ele o responsável pela continuidade do fluxo de operações que fazem parte da vivência das empresas, dessa forma a contabilidade dos resultados proporcionada pelo fluxo em questão, assumindo uma relevância fundamental para os empresários que utilizam-se da mesma na tomada de decisões.

Portanto, a compreensão que se alcança é que o controle interno é uma ferramenta que deve estar presente em todas as organizações, pois, quando este funciona de maneira adequada pode fornecer informações com exatidão contribuindo para a melhoria da qualidade da gestão, tornando-se um valioso auxiliar dos gestores no melhoramento das operações destinadas ao alcance dos objetivos, aperfeiçoando a eficácia dos processos produtivos por meio da contenção de despesas e evolução na qualidade dos produtos e serviços, proporcionando que a empresa torne-se a cada dia, mais competitiva.

A presente pesquisa que possui como tema: O controle interno e seus instrumentos de gestão nas organizações. Possui como objetivo geral, apresentar a importância do Controle Interno na garantia da continuidade do fluxo de operações das organizações. Dentre os objetivos específicos estabelecidos estão os seguintes: analisar de que forma o controle interno colabora para a autenticidade e inteireza dos registros e verificações contábeis de uma organização; apresentar os pressupostos do controle interno e seus princípios básicos; descrever as estruturas

de gerenciamento de controle interno; caracterizar a metodologia do COSO; interpretar o processamento de controles internos e os seus fundamentos.

O problema levantado na pesquisa é de que modo o controle interno é uma garantia da continuidade do fluxo de operações de uma organização? A hipótese estabelecida para o referido problema foi: o controle interno quando funciona de maneira adequada consiste de uma ferramenta de fundamental importância para a organização, pois fornecer informações com exatidão contribuindo para a melhoria da qualidade da gestão e da tomada de decisões.

Metodologicamente o trabalho consistiu de uma pesquisa bibliográfica descritiva, onde foram utilizadas fontes secundárias como, artigos científicos, monografias, teses e dissertações, além de vários outros disponíveis em base de dados na Web como Scielo e Scholar. Importante salientar que todo o material levantado na pesquisa bibliográfica foi devidamente analisado para que pudesse compor as referências da pesquisa.

Diante da grande relevância que o controle interno exerce em uma instituição, tornando-se uma ferramenta indispensável em qualquer empresa, o profissional de contabilidade deve estar atento e sensível a esta questão, agindo como um elemento conscientizador junto aos seus clientes, da magnitude dessa ferramenta no contexto da organização. Motivado por esses fatores é que encontra-se a justificativa para a realização dessa pesquisa, como forma de contribuir para a divulgação e propagação da relevância do controle interno no ambiente organizacional.

No capítulo do referencial teórico o tema abordado foi o controle interno, onde se estabeleceu a visão de diferentes autores sobre a sua conceituação, bem como os seus objetivos. Em seguida abordou-se a questão das estruturas de gerenciamento de controle interno, onde se discutiu o papel do COSO na promoção da melhoria dos relatórios financeiros, bem como a metodologia utilizada pelo mesmo no gerenciamento de controle interno. Mais adiante a abordagem foi a respeito dos processos de controles internos, onde se buscou esclarecer o papel de cada um deles, em seguida levantou-se a discussão a respeito das atividades de controle e o papel desempenhado por cada um deles no contexto do controle interno. O capítulo de número três do trabalho é o que trata da metodologia, no qual

foram apresentados os aspectos metodológicos que fundamentaram a construção deste trabalho de pesquisa. No quarto capítulo foram apresentadas as discussões acerca da pesquisa e encerrando os elementos textuais estão as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é realizada toda a construção teórica da pesquisa.

2.1 CONTROLE INTERNO

Neste capítulo foram demonstrados os elementos referentes ao ambiente interno, desde a sua definição, bem como a sua importância e características.

O controle interno corresponde ao conjunto de condutas, rotinas ou métodos adotados em uma instituição com a intenção de dar proteção aos ativos da mesma, além de elaborar elementos contábeis de confiança e seguros, para dessa forma, auxiliar a gestão na administração sistemática da organização (ALMEIDA, 1996).

Na concepção de Pereira (2008), o controle interno consiste da meta da organização e uma série de medidas coordenadas, patrocinadas pela mesma, a fim de proteger o seu patrimônio, garantir a precisão e fidedignidade dos dados contábeis, e desse modo, proporcionar a eficácia operacional encorajando o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela administração da empresa.

Conforme o Instituto de Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA), controle interno pode ser compreendido como toda e qualquer ação adotada pela administração (compreendendo assim tal qual a alta administração como os diversos níveis gerenciais) para propiciar o crescimento da probabilidade do alcance dos propósitos e metas. Os diversos níveis da administração organizam, planejam, controlam e dirigem o desempenho organizacional de modo a permitir uma determinada evidência de execução (INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DO BRASIL, 1992).

Para Beuren e Silva (2010), pode-se compreender por controle interno os mecanismos da empresa voltados a fiscalizar, vigiar e verificar, que possibilitem observar, prever, dirigir ou governar as ocorrências que se procedem no âmbito da organização e que venham a refletir no patrimônio desta.

Portanto, vale ressaltar diante dessas conceituações que o controle interno, não consiste fundamentalmente em um agrupamento de procedimentos e

rotinas burocrática que tenham a sua implementação condicionada a rigorosidade dos manuais, para que o seu funcionamento ocorra de modo pleno e satisfatório. A implantação de sistemas de controle com condições de ser favorável a empresa e que atenda às suas prioridades particulares, será determinada pela ideologia do gestor.

Segundo Chiavenato (1993) em administração, estão presentes três significados distintos para o termo controle, sendo eles:

- a) Controle como sistema automático de regulação: tem por função preservar determinado nível de fluxo ou funcionamento de determinado sistema. No âmbito deste dispositivo de controle é possível se identificar prováveis desvios ou irregularidades, proporcionando de maneira automática a adequação necessária para o retorno à normalidade;
- b) Controle como atribuição administrativa: corresponde ao controle como elemento inerente do mecanismo da administração, tal como o planejamento, organização e a direção;
- c) Controle como atribuição restritiva e coercitiva: tem por finalidade coibir ou impor limites a determinados desvios inconvenientes ou de posturas não cabíveis. Sendo também denominado de controle social, pois coíbe a conduta individualista e a autonomia. Nesta perspectiva o controle demonstra uma personalidade negativa e com limites.

O controle está exatamente ligado às demais funções que compõem o processo administrativo: direção, planejamento e organização. Se apresentando como um reflexo da totalidade das atividades administrativas, possibilitando a avaliação e comparação das respostas obtidas da atividade empresarial.

A definição de controle interno permite precisar uma distinção no que diz respeito a controle contábil e administrativo como aponta Bordin e Saraiva (2005), que controles contábeis correspondem a estratégia organizacional e a totalidade dos mecanismos e procedimentos ligados com o suporte do patrimônio da propriedade dos dados contábeis. Já os controles administrativos consistem em um plano de sistematização, onde os procedimentos e mecanismos estão diretamente ligados a

competência das operações, direcionadas para a política de negócios da organização e de forma indireta com os dados financeiros.

2.1.1 Objetivos do controle interno

Naturalmente o controle interno possui como objetivo promover a potencialização do êxito do processo decisório, o que acaba gerando uma quantidade maior de benefícios socioeconômicos. Vale ressaltar que não apenas os objetivos financeiros estão em questão, já que, em uma empresa estão presentes os mais diversos interesses que transcendem o limite retorno, financeiro, econômico, ambiental e social.

Em conformidade com Fayol (1981. Apud BORDIN; SARAIVA, 2005), a finalidade do controle interno é apontar as falhas e os erros para que estes sejam solucionados e não voltem a ocorrer. Sendo aplicáveis aos indivíduos, as atitudes, às coisas, enfim, a tudo:

- a) Na perspectiva administrativa: é preciso garantir-se da existência do programa, da sua aplicabilidade e atualidade, da integralidade do organismo social, em que o exercício do comando segue as diretrizes estabelecidas e as verificações de coordenação são realizadas;
- b) Na perspectiva comercial: é necessário garantir-se a exatidão da entrada e saída dos materiais, no que diz respeito à quantidade, qualidade e preço. Pois, se existe exatidão nos inventários, as contratações são plenamente cumpridas;
- c) Na perspectiva contábil: é necessário confirmar-se de que os documentos cheguem rapidamente, e se os mesmos são eficientes na demonstração da real condição da organização. Bem como, se os livros, as estatísticas e os diagramas, oferecem ao controle componentes de verificação suficientes e se não estão presentes documentos ou estatística sem utilidade;
- d) Na perspectiva técnica: é necessário estar atento ao caminhar das operações, seus resultados, suas desigualdades e o desenvolvimento do pessoal;

e) Da perspectiva da segurança: é fundamental ter a certeza sobre os mecanismos de segurança utilizados para a proteção do patrimônio e dos funcionários que deverão estar em plenas condições de trabalho;

f) na perspectiva financeira: o controle é extensivo aos livros, ao caixa, aos recursos, as necessidades e ao uso dos fundos.

Os objetivos do controle interno podem ser averiguados, partindo do estabelecimento de quatro princípios básicos, que são os seguintes:

- A proteção das predileções da organização;
- A confiabilidade e a exatidão dos pareceres e das informações contábeis, operacionais e financeiros;
- O incentivo a eficácia operacional;
- A adoção das políticas existentes.

2.1.1.1 Proteção dos interesses da organização

No que diz respeito à proteção das predileções da organização, o intuito do controle interno é evitar que o patrimônio da empresa sofra qualquer perda ou risco, em virtude de erros ou irregularidades. Dessa forma, existem práticas que servem de suporte à proteção das preferências da organização, que são as demonstradas a seguir:

a) Desmembramento de funções: propõem a autonomia para as atribuições de contabilização, execução operacional e custódia física;

b) Sistemas de autorização e aprovação: consiste no controle operacional mediante a procedimentos de aprovações, na proporção das responsabilidades e dos riscos envolvidos;

c) Definição de funções e responsabilidades: a presença de organogramas bem definidos estabelecendo linhas de responsabilidades e autoridades em toda a cadeia hierárquica;

d) Revezamento de colaboradores: compreende ao rodízio dos colaboradores estabelecidos para cada atribuição. Desse modo, é possível coibir a os episódios de fraude e estimular o aparecimento de ideias novas;

e) Legislação: consiste na atualização constante com relação a leis em vigor vigente, tem por propósito evitar os perigos e não evidenciar a organização a imprevisibilidades fiscais e legais, em decorrência do não cumprimento as normas em vigência;

f) Contagens físicas independentes: consiste no levantamento físico de valores e bens, periodicamente, através de um indivíduo independente, com o objetivo de potencializar o controle físico e preservar os interesses da organização.

Portanto, fica demonstrado o nível de preocupação do controle interno em proteger o patrimônio da empresa, que para tal se mune de diversas ações que auxiliam no alcance desse objetivo.

2.1.1.2 Precisão e confiabilidade das informações

No que diz respeito a esse objetivo, a compreensão é que a confiabilidade e precisão das informações presentes nos relatórios financeiros, contábeis e operacionais, correspondem à criação de informes compatíveis e convenientes imprescindíveis no âmbito administrativo e diretorial, para o bom entendimento das ocorrências e episódios ocorridos na organização.

Em concordância com Bordin e Saraiva (2005), alguns mecanismos são importantes para se alcançar esse objetivo:

a) Documentação confiável: consiste no uso de documentação que dê agilidade nos registros das contratações;

b) Conciliação: aponta a exatidão ou desigualdades entre as várias fontes de comunicação, procurando estabelecer à manutenção de modo equilibrado entre as mesmas e a exclusão eliminação de prováveis pendências abruptas;

c) Análise: consiste em identificar a formação analítica dos quesitos examinados;

d) Plano de contas: determina a categorização da organização diante de uma estrutura formal de contas. A presença de um manual contábil que anteceda a utilização dessas contas promove a classificação e o uso correto de cada conta;

e) Equipamento mecânico: o uso de equipamentos mecânicos tem por objetivo facilitar e tornar o registro das transações mais ágeis, permitindo a divisão do trabalho;

f) Tempo hábil: estabelece o registro das transações incorporado a um período de competência e no espaço de tempo mais diminuto possível.

Portanto, a empresa necessita de dotar-se de relatórios e sistemas que ofereçam confiança e eficiência, proporcionando desse modo, uma visão nítida da condição econômica e financeira da organização.

2.1.1.3 O incentivo a eficiência operacional

É possível afirmar que esse objetivo tem por função a promoção da eficiência operacional, utilizando-se de todos os recursos necessários na realização das tarefas, de modo a alcançar o entendimento, aplicação e ação apropriada e ordenada.

Na visão de Attie (2000), a forma para se adquirir pessoal qualificado é a partir dos instrumentos adiante apresentados:

- Seleção: permite a aquisição de mão de obra qualificada para o exercício de atividades específicas;
- Treinamento: permite a qualificação da mão de obra para desempenhar com eficiência as atividades especificadas;
- Plano de Carreira: dispõem a política da organização no que diz respeito ao pessoal, estabelecendo as possibilidades de promoção e remuneração, como forma de promover o incentivo, o entusiasmo e a satisfação de seus colaboradores;
- Relatórios de desempenho: consiste no reconhecimento de cada colaborador, identificando os seus pontos fortes e fracos e propondo alternativas para o aperfeiçoamento profissional desses colaboradores;
- Relatório de horas trabalhadas: permite um melhor gerenciamento do tempo consumido pelo pessoal, indicando as possíveis mudanças ou correções nas metas de trabalho;

- Tempos e métodos: possibilita a condução de forma mais eficaz da realização das operações e controlam prováveis inabilidades dos colaboradores;
- Custo padrão: possibilita o acompanhamento constante dos custos de produção dos bens e serviços produzidos, detectando possíveis vantagens e desvantagens do processo de produção;
- Manuais internos: são responsáveis pelos procedimentos internos, permitindo práticas similares, normatização e eficácia das ações que evitam a incidência de desperdícios e erros;
- Instruções formais: estabelecem de forma expressa as instruções que deverão ser seguidas pelos funcionários, de modo, a não suscitar dúvidas, má interpretações e a probabilidade de cobranças.

Não adianta a organização dotar a administração de sistemas e relatórios de ultima geração, e não possuir o seu material humano devidamente selecionado e qualificado para exercer suas atividades em consonância com as políticas da empresa.

2.1.1.4 Adoção das políticas existentes

A finalidade desse objetivo de controle é garantir que as políticas e procedimentos estabelecidos pela administração, sejam devidamente cumpridos pelos colaboradores. Para tanto, Attie (2000) aponta alguns caminhos:

- Supervisão: a constante supervisão permite um melhor desempenho dos colaboradores, corrigindo de forma rápida as prováveis dúvidas e desvios que possam ocorrer durante a realização das atividades;
- Sistema de revisão e aprovação: indica por meio do mecanismo de revisão e aprovação se os procedimentos e políticas da organização estão sendo cumpridos;
- Auditoria interna: permite que sejam identificadas todas as operações realizadas pela organização quer estejam de acordo com as políticas estabelecidas pela administração ou não.

É imprescindível que a cúpula administrativa, esteja em contínuo trabalho para que os procedimentos e políticas da organização sejam verdadeiramente respeitados e seguidos por todo o corpo administrativo.

2.2 ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO DE CONTROLE INTERNO

Este capítulo trata das estruturas de gerenciamento que compõem o controle interno.

Devido às pressões de investidores institucionais e de mercado, vários organismos de controle têm apresentado modelos de controle interno e de gestão de risco, como feedback a estas pressões. Dessa forma, várias nações e organizações passaram a desenvolver elementos de controle que fossem capazes de determinar padrões para as organizações. No contexto dessas organizações está o *Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO)*, que é uma instituição sem fins lucrativos, cuja atividade é promover a melhoria dos relatórios financeiros através da ética, da governança corporativa e efetividade dos controles internos. A sua existência é garantida pelo financiamento de cinco das principais associações de classes ligadas à área financeira norte americana (BASTOS, MACHADO E OLEIRO 2011).

No ano de 1992 o COSO trouxe a seguinte definição para controle interno em uma de suas publicações:

Controle Interno corresponde a um processo definido pelo Conselho de Administração, Diretoria, Gerência ou outras pessoas da organização, criado para garantir razoável segurança de que os objetivos a seguir sejam alcançados: eficácia e eficiência das operações; confiabilidade dos relatórios financeiros; conformidade com as leis e normas aplicáveis. (COSO,1992).

Portanto, a definição apresentada aponta vários conceitos-chave, como a garantia razoável, o processo e os objetivos do controle interno. O que leva o controle ser considerado um processo é o fato de que este deve ser planejado, realizado e supervisionado pelos gerentes e diretores de uma organização, por conta de consistir no conjunto de uma sucessão de ações que visam integrar os processos de uma organização. Fundamentado na perspectiva de que o controle interno é um processo, o mesmo foi repartido pelo COSO (2004) em cinco elementos: Avaliação de risco; Ambiente de controle; Informação, Monitoramento e Comunicação.

2.2.1 A metodologia do COSO

Na concepção de Farias et al. (2009), a utilização da metodologia de gerenciamento de controle interno do COSO, já vem sendo utilizada no país por diversas instituições. Sendo que para a sua utilização, essas organizações buscaram adaptar a metodologia as necessidades particulares de cada uma, de modo a garantir um pleno desenvolvimento. A metodologia COSO tem por princípio identificar os objetivos fundamentais do negócio de qualquer empresa e estabelecer o controle interno e seus elementos, bem como, propicia critérios pelo meio dos quais podem se avaliar os sistemas de controle e disponibilizam subsídios capazes de prover a avaliação de um sistema de controle, seja pela administração, auditoria ou qualquer outro interessado.

Portanto, ao ser criado nas empresas uma estrutura direcionada para a gestão global de riscos se recomenda que de forma preventiva se utilize as estruturas de controles internos baseado nos modelos COSO I (*Internal Control Framework*) e Coso II (*Enterprise Risk Management – ERM*). O COSO I consiste em um modelo de controle interno voltados para as necessidades e perspectivas da gestão organizacional, o qual retrata uma roupagem comum para sistemas de controle interno, servindo como parâmetro para as instituições de modo geral. Desse modo, busca oferecer uma referência onde as organizações – seja ela de qual porte, setor ou finalidade – tenham condições de estabelecer uma avaliação de seus controles sistemas de controle interno, e assim poder estabelecer o modo de aprimorar o seu desempenho (FURTADO, 2014).

O controle interno no formato COSO I é descrito como um processo sob a condução da direção de uma organização, gestão ou pessoa, com o propósito de disponibilizar um nível de garantia plausível no que diz respeito ao alcance dos objetivos da organização nas categorias adiante demonstradas:

- .Efetividade e eficiência nas operações;
- .Confiabilidade nos relatórios financeiros;
- .Atendimento às leis e regulamentos aplicáveis.

Na perspectiva do modelo COSO I o ambiente interno consiste de um processo determinado pela Direção ou Conselho Administrativo de uma organização, estrutura de forma a garantir uma razoável segurança dos cinco

elementos que compõem o sistema interno, já citado anteriormente. Como componentes ligados ao processo de gestão da organização.

O ambiente de controle corresponde ao componente inicial do modelo COSO I, o qual estabelece de que modo, uma organização exerce influência na consciência de controle de seus colaboradores e de que forma define uma filosofia de enfrentamento dos riscos corporativos. Consiste no pilar fundamental para todos os outros elementos que compõem o processo de controle interno, assegurando a estrutura e a disciplina pertinente. O componente ambiente interno possui alguns fatores que estão diretamente ligados a ele, que são: os valores éticos e a integridade, o modelo operacional, a competência dos indivíduos da organização, os aspectos associados com a gestão e o modo pelo qual é outorgada a responsabilidade e autoridade (FURTADO, 2014).

De acordo com Corrêa (2010) o papel desempenhado pela alta administração, na figura da Diretoria ou Conselho de Administração, é de fundamental importância no contexto do ambiente de controle, ao não dar margem a dúvidas nos colaboradores no que diz respeito às políticas, os procedimentos e o código de conduta que deverão ser seguidos. O fundamental é que as respectivas informações estejam disponíveis a todos os funcionários da organização de forma mais clara possível. É imprescindível destacar, que se determinada organização não estabelece perfeitamente os seus objetivos e metas, a mesma não possuirá a necessidade de controles internos no seu âmbito.

No tocante ao pessoal é interessante observar que em algumas ocasiões podem ocorrer que estes não desempenhem as suas atribuições de um modo metódico e consistente, em decorrência da sua prática e habilidades técnicas. Assim sendo, é necessário que cada colaborador tenha consciência de suas responsabilidades, bem como os limites da sua autoridade. Para tanto, é imprescindível a existência de um sincronismo claro das obrigações individuais e o modo pelo qual são realizadas estas obrigações.

2.3 PROCESSO DE CONTROLES INTERNOS

Neste capítulo é abordado o processo de controles internos, onde são apresentados os fundamentos que o compõem.

O processo de controles internos é formado por cinco fundamentos que funcionam de forma inter-relacionada, estando presentes em todos os controles internos, que são os abaixo demonstrados:

- Ambiente de Controle;
- Avaliação e Gerenciamento de Riscos;
- Atividades de Controle;
- Informação e Comunicação;
- Monitoramento.

2.3.1 Ambiente de controle ou ambiente interno

De modo geral, pode-se afirmar que o ambiente de controle é a consciência do controle da organização, sua cultura de controle, *seu modus operandi*. Na concepção de Bastos, Machado e Oleiro (2011), no ambiente de controle existe o envolvimento de competência técnica e compromisso ético, a postura da alta administração consiste de um fator intocável e fundamental à efetividade dos controles internos, pois a mesma possui um papel de extrema relevância para os subordinados, deixando clara a efetiva existência de controle na organização.

O ambiente interno é a sustentação para os demais elementos do gerenciamento de riscos corporativo, é ele que possibilita a subordinação e a estrutura. Ele é responsável por influenciar a forma como são estabelecidos os objetivos e as estratégias, como são estruturados os negócios, como se identificam, avaliam e são geridos os riscos.

2.3.2 Avaliação e gerenciamento de riscos

A avaliação de riscos é um instrumento que possibilita a empresa considerar até onde, possíveis eventos podem causar impactos no alcance dos objetivos da organização. A partir de duas perspectivas (impacto e probabilidade) essa avaliação é realizada pela administração, que normalmente faz uso de uma conjunção de procedimentos qualitativos e quantitativos. As consequências positivas e negativas desses eventos devem ter suas análises realizadas de forma isolada ou através de categoria na organização como um todo. A avaliação dos riscos ocorre baseada nas suas características peculiares e residuais (DAVIS; BLASCHEK, 2005).

Os eventos passíveis de ocorrência são influenciados por fatores de ordem interna e externa que também são responsáveis por determinar o nível de intensidade sobre tais eventos, como também os mesmos podem influenciar no alcance dos objetivos da empresa, apesar de que determinados interesses são inerentes às empresas, de modo geral os eventos resultantes são únicos de cada empresa, em decorrência dos objetivos propostos e de anteriores decisões (FLORIANO; LOZECKYL, 2006).

Quando a administração realiza uma avaliação de risco, ela considera os eventos previstos e imprevistos. Uma grande quantidade desses eventos faz parte da rotina da organização, inclusive já tendo sido levantados nos programas gestacionais e orçamentais, por outro lado, alguns são de caráter imprevisível. Normalmente a administração realiza a avaliação dos riscos potenciais de eventos de caráter imprevisível, quando essa avaliação não é realizada, até mesmo os de caráter previsível são capazes de promover impactos na organização. Ao estabelecer a avaliação de risco, a administração leva em consideração o conjunto dos eventos futuros inerentes a empresa e as suas atividades, na conjuntura dos aspectos que constituem o perfil de risco, a exemplo do tamanho da organização, dificuldade das operações e nível de normatização das tarefas (DAVIS; BLASCHEK, 2005).

Apesar do uso do termo “avaliação de risco” ter o seu uso conectado a uma atividade que realizou-se apenas uma vez, na conjuntura de “avaliação de riscos corporativos” o elemento de avaliação de riscos consiste de uma ininterrupta interação das ações realizadas na empresa em geral. Para tanto é analisado o risco inerente e o risco residual que são:

- **Riscos inerentes:** são aqueles que deverão ser enfrentados pela empresa na ausência de ações que possam ser posta em prática a fim de inibir as consequências dos eventos.
- **Riscos residuais:** os riscos residuais são aqueles que apesar da intervenção da administração e de sua resposta, o mesmo permanece.

Primeiramente a administração busca e desenvolve as respostas para os riscos inerentes, para então ocupar-se com os riscos residuais, por meio dos elementos a seguir:

2.3.3 Estimativa de probabilidade e de impacto

É por meio da análise das concepções de probabilidade e impacto que é realizada a avaliação da incerteza dos eventos. A probabilidade corresponde à chance de ocorrência de um possível evento, já o impacto consiste na sua consequência.

A definição do nível de atenção está vinculada a análise de um conjunto de riscos enfrentados por uma organização. Cabe à administração realizar o reconhecimento do nível de importância que deve ser dispensada para cada tipo de risco, seja ele de baixo potencial de impacto, ou de significativo potencial de impacto.

A perspectiva de tempo utilizada para analisar os riscos deverá estar em consonância com o tempo dos objetivos e estratégias pertinentes a esses riscos. Em decorrência de que em muitas organizações os objetivos e estratégias terem suas avaliações estabelecidas em curto e médio prazo, cabe à administração focar-se nos riscos ligados a esse intervalo de tempo. No entanto, determinados elementos do direcionamento estratégico, bem como dos objetivos se prologam por prazos maiores. O que faz com que a administração necessite considerar os cenários com esses prazos, a fim de não ignorar riscos que possam surgir no futuro (ARAÚJO et al. 2007)

2.3.4 Fontes de dados

As estimativas de probabilidade juntamente com o grau de impacto de risco em sua maioria são estabelecidas através da utilização de dados de eventos provenientes de observação, os quais são capazes de fornecer fundamentos mais objetivos do que aqueles oriundos através de elementos subjetivos. As informações produzidas internamente tendo como base a vivência retroativa da própria organização são capazes de refletir qualidades pessoais menos subjetivas, possibilitando melhores resultados do que aqueles produzidos por informações de fontes externas (CORREA, 2010).

No entanto, mesmo em se tratando de que as informações produzidas no ambiente interno se tratem de primárias, aquelas de caráter externo tem a sua utilidade como um ponto de controle, ou voltada para o aprimoramento da análise. O que permite uma aferição mais precisa da probabilidade e conseqüentemente do

impacto de falhas e uma manutenção preventiva mais eficaz. Vale ressaltar, o cuidado que se deve ter na utilização de eventos passados para estabelecer previsões futuras, haja vista que os fatores influenciadores dos eventos podem sofrer mudanças no decorrer do tempo (ARAÚJO et al. 2007) .

2.3.5 Técnicas de avaliação

Em uma organização a sua metodologia de avaliação de riscos é formada por um conjunto de técnicas quantitativas e qualitativas. É comum quando os riscos não se destinam a quantificação, a administração utilizar técnicas de avaliação qualitativas, ou na ausência de um número suficiente de informações confiáveis para que se realizem avaliações do tipo quantitativas, e ainda, em caso da relação custo-benefício destinada ao levantamento e análise de dados seja inviável.

As técnicas de avaliação quantitativas normalmente se utilizam de maior esforço e rigorosidade, onde em muitos casos são utilizados modelos matemáticos poucos comuns. Existe uma dependência entre essas técnicas e a qualidade das informações e dos princípios adotados, apresentando uma superior importância nas exposições que denotem um histórico do qual se tenha conhecimento (FLORIANO; LOZECKYL, 2006).

2.3.5.1 *Benchmarking* ou Comparação com referências de mercado

Consiste de uma técnica empregada de forma associada entre um grupo de empresas. O foco do *benckmarking* está nos eventos ou processos específicos, comparando medições e resultados através do uso de métricas comuns, e identificando também oportunidades de aperfeiçoamento. Visando estabelecer uma comparação do desempenho, são produzidos: processos e medidas, bem como, dados de eventos. O *benckmarking* é utilizado por algumas organizações para estabelecer a possibilidade e as consequências de eventos em potencial de uma organização (CORREA, 2010).

2.3.5.2 Modelos probabilísticos

Os modelos probabilísticos estão associados a uma série de eventos e aos impactos relativos aos mesmos, bem como, a possibilidade de acontecimento a partir de determinada circunstância. A avaliação do impacto e da probabilidade,

ocorre fundamentado em dados históricos ou por meio da simulação de resultados que reflitam a possibilidade de atuação futura. Dentre os modelos probabilísticos estão: fluxo de caixa em risco, valor em risco (*value-at-risk*), receitas em risco e distribuição de prejuízo operacional e de crédito.

2.3.5.3 Modelos não probabilísticos

Esse tipo de modelo faz uso critérios subjetivo a fim de estabelecer a possibilidade de impacto de eventos, sem determinar de forma quantitativa uma probabilidade associada. É por meio de dados históricos ou simulados que se fundamenta a avaliação de impacto de eventos para estabelecer hipóteses sobre o desempenho futuro. Dentre os modelos não probabilísticos estão: testes de estresse, avaliação de cenários e medições de sensibilidade.

Com o objetivo de se alcançar o consenso, no que diz respeito ao impacto de eventos de risco e a probabilidade na utilização de métodos qualitativos de avaliação, as empresas poderão se valer da mesma abordagem que utilizam na identificação dos eventos, tais como: seminários e entrevistas. Um procedimento de autoavaliação de risco faz o levantamento do posicionamento dos participantes sobre a probabilidade em potencial e do impacto de eventos futuros, através do uso de escalas numéricas ou descritivas. Não se faz necessário que uma empresa faça uso dos mesmos mecanismos de avaliação nas suas diversas unidades de negócios, o que se aconselha é que cada unidade de negócio faça uso de uma técnica que reflita a necessidade e a cultura desta unidade (ALMEIDA, 1996).

Existe a possibilidade da administração estabelecer uma dimensão quantitativa do impacto de um evento na empresa como um todo, desde que a totalidade das avaliações individuais de riscos referentes ao mesmo evento, estejam estabelecidas quantitativamente. Quando ocorre a combinação de medidas (qualitativas e quantitativas), é realizada pela administração uma análise a respeito das respectivas medidas, dessa forma, o resultado conjugado é descrito de forma qualitativa, proporcionando uma facilidade dessas avaliações combinadas dos riscos.

2.3.6 Resposta aos riscos

Na resposta aos riscos estão inclusos elementos com os quais se busca reduzir, evitar, compartilhar e até mesmo aceitar o risco. Quando se estima a resposta, realiza-se uma avaliação da repercussão sobre a expectativa de ocorrência e o impacto do risco, como também dos ganhos e custos envolvidos. COSO (2010), classifica as respostas ao risco a partir das categorias a seguir:

- **Evitar** – interrupção das atividades causadoras de riscos. Evitar os riscos, em alguns casos consiste na interrupção de determinada linha de produtos, a contenção de um processo de expansão em um novo mercado, ou até mesmo a necessidade de se desfazer de uma divisão;
- **Reduzir** – consiste na adoção de critérios visando diminuir a probabilidade ou o impacto dos riscos. É comum que este procedimento envolva quaisquer das diversas decisões de negócio que ocorre no dia a dia da organização;
- **Compartilhar** – consiste do compartilhamento de determinada porção do risco através de transferência, a fim de reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos. As técnicas utilizadas para esse procedimento consistem da compra de produtos de seguro, terceirização de determinada atividade e de transações de *hedging*.
- **Aceitar** – não se adota medida alguma para influenciar a probabilidade ou o nível de impacto dos riscos. “Evitar” traz a perspectiva de não se ter identificado nas opções de resposta, aquela que pudesse promover a redução da probabilidade e do impacto a um grau considerado aceitável. “Compartilhar ou reduzir” promovem a redução do risco residual a um grau comportável com as tolerâncias pretendidas ao risco, já “aceitar”, indica que o risco inerente já se encontra nos limites da tolerância ao risco.

A administração quando estabelece resposta ao risco precisa levar em consideração os seguintes aspectos:

- As consequências das respostas potencialmente sobre a probabilidade e o impacto do risco, e quais possibilidades de resposta são adaptáveis com as tolerâncias a risco da empresa;
- A relação custos X benefícios das respostas em potencial.

No que diz respeito aos riscos significativos a organização costuma levar em consideração as respostas em potencial, fundamentada em uma série de possibilidades de respostas. Essa atitude permite um maior aprofundamento na seleção das respostas.

2.4 Atividades de controle

As atividades de controle correspondem de modo geral, a um formato organizacional oriundo de suas atividades, processos chaves, tarefas, etc. o qual deve acontecer em toda organização, nos mais diversos níveis e através da totalidade das funções. Essa construção harmoniosa aos limites e incentivos das ações coletivas, seja no espaço interno como no externo, possibilitará que se atinjam os objetivos estabelecidos, bem como, um determinado aprimoramento das diretrizes, devido ao reconhecimento dos objetivos e fundamentalmente após a escolha das tomadas de decisão aos riscos. Para dessa forma, se estabelecer as atividades de controle que deverão ser realizada de modo oportuno e apropriada (CARDOSO, 2009).

Através dessas proposições é possível que em determinadas situações possa se ter uma variedade de atividades de controle voltada para apenas um risco identificado e sua consequente resposta, ou ao contrário, variadas respostas a variados riscos utilizando apenas uma atividade necessária, ou ainda, diversos riscos para muitas atividades. A relatividade está no modo com que a empresa admite os instrumentos para garantir o alcance das metas e ao atendimento dos objetivos do negócio. Devido a esses fatores, determinadas atividades de controle que possuem uma forte ligação com a gerência, atuam de certo modo, com a função de monitoramento, pois quando se identifica prováveis falhas e mudanças na realização de tarefas, deve-se redobrar a atenção.

Existe uma diversidade de tipos de atividades de controle, dentre elas as que fazem referência aos tipos específicos de ramo empresarial, aquelas que se classificam baseado nos objetivos de controles especificados, além de diversas outras. Abaixo alguns exemplos dessa variada gama de procedimentos realizados a nível empresarial:

- Revisões da alta direção;

- Administração funcional direta ou de alta atividade;
- Processamento da informação;
- Controles físicos;
- Segregação de funções.

Independente desses procedimentos é necessário que a organização estabeleça as ações que serão realizadas e como deverão acontecer. Desse modo, é fundamental que a implementação ocorra de forma escrita, através de políticas de procedimentos de tarefas. Contudo, apesar de estar escrito e determinado, o que irá contribuir de forma significativa é a sua prática exercida conscientemente e solidificada. Por conta disso, é imprescindível que ocorra o constante acompanhamento e análise da execução das atividades, visando a adoção das medidas apropriadas de ajustamento em favorecimento do benefício contínuo. De modo geral, as atividades de controle envolvem também atividades e processos do tipo preventivo, manual, detectivo, computacional e administrativo (CARDOSO, 2009).

2.4.1 Informação e comunicação

Em uma organização a fluidez da comunicação deve acontecer em todas as vertentes, dos graus hierárquicos mais altos aos mais baixos, bem como, ao contrário e dentro deles, privilegiando a comunicação horizontal e vertical para que os controles funcionem de forma satisfatória. O processo de comunicação pode ocorrer de modo formal ou informal.

No dia a dia das organizações elas enfrentam uma diversidade de informações que acabam se tornando em recursos ou artifícios, por meio da comunicação, como base para realização dos objetivos e metas. A disseminação de dados e eventos do processo de controle exige que estes sejam tratados de modo a capturar, identificar, distribuir e processar, por toda a organização de forma estratégica. É função do fluxo de sistemas de informações propiciar à supervisão dos riscos corporativos um suporte eficiente. Por outro lado, uma comunicação interna eficiente, entre a gerência e os funcionários, possibilita o alcance dos resultados almejados com uma maior facilidade (IMONIANA; NOHARA, 2005).

Quando os dados produzidos no ambiente interno são tratados eficientemente em uma organização, independente do seu tamanho demonstra a importância da empresa. Esse componente da estrutura de COSO faz referência aos sistemas de informática, que normalmente são utilizados com informações produzidas no ambiente interno e informações de fontes externas, permitindo assim, informações para o gerenciamento de risco e a tomada de decisão fundamentada em informações pertinentes aos objetivos.

Em empresas de menor porte os sistemas de informações funcionam de maneira menos formal do que nas empresas maiores, no entanto, a importância que este desempenha possui o mesmo peso. Em determinadas organizações a estrutura tecnológica de última geração, cria controles múltiplos de melhor qualidade em toda unidade e funções, diminuindo assim, o trabalho no processamento manual de informações e possibilitando dentre outras coisas, a automação daquilo que anteriormente não era possível (KATAOKA, 2010).

2.4.2 Monitoramento

De acordo com Bastos, Machado e Oleiro (2011) o monitoramento consiste da avaliação dos controles internos no decorrer do tempo, onde o processo de acompanhamento das atividades ocorre de forma continuada, devendo-se promover mecanismos de autoavaliação, revisões internas e auditorias internas programadas.

A condução do monitoramento pode ocorrer de duas formas: através de ações constantes ou de avaliações independentes, as quais possuem a capacidade de garantir que o gerenciamento de riscos corporativos preserve a sua eficiência com o transcorrer do tempo. No caso do monitoramento contínuo este é agregado às atividades constantes do dia a dia da empresa.

De acordo com Imoniana e Nohara (2005) são as atividades de monitoramento constantes que asseguram a eficiência do gerenciamento de riscos empresariais, na maioria das vezes essas atividades são dirigidas por pessoal da alta hierarquia da empresa, ou pessoal contratado exclusivamente com esse objetivo. As atividades de monitoramento possibilita que se identifiquem falhas nos processos, ou situações que mereçam a adoção de medidas de correção. É comum

confundir as atividades de controle com as atividades de monitoramento. Vale ressaltar que as atividades de controle são aquelas como: controle físico do patrimônio, aprovações de transações, dentre outros. No caso das atividades de monitoramento são: lista de verificação (*checklist*), análises de fluxogramas operacionais, exame de desempenho e muitos outros. Apesar da distinção realizada entre uma e outra atividade, não significa que em dado momento uma não possa ser idêntica à outra, no entanto, é a forma pela qual será estabelecida a decisão frente aos riscos, que estabelecerá a desigualdade entre ambas (COSO, 2010).

É preciso estar atento ao fato que, em uma vertente está às atividades que supervisionam a eficácia da gestão de riscos corporativos no dia a dia da administração de negócios, e na outra vertente estão presentes as atividades produzidas pela gestão de negócio e pelos indivíduos nela implicados.

O quadro 01 apresenta uma análise dos termos de maior relevância utilizado no referencial teórico com as suas respectivas definições e os seus autores.

Quadro 01: Quadro de análise.

TERMO	DEFINIÇÃO	AUTOR
Controle interno	O controle interno corresponde ao conjunto de condutas, rotinas ou métodos adotados em uma instituição com a intenção de dar proteção aos ativos da mesma, além de elaborar elementos contábeis de confiança e seguros, para dessa forma, auxiliar a gestão na administração sistemática da organização.	ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti.
Objetivos do controle interno	A finalidade do controle interno é apontar as falhas e os erros para que estes sejam solucionados e não voltem a ocorrer. Sendo aplicáveis aos indivíduos, as atitudes, às coisas, enfim, a tudo.	BORDIN, Patrícia, SARAIVA, Cristiane Jardim
COSO	O <i>COSO</i> consiste em um modelo de controle interno voltados para as necessidades e perspectivas da gestão organizacional, o qual retrata uma roupagem comum para sistemas de controle interno, servindo como parâmetro para	FURTADO, Rony Cleiton Cabral Dias

	as instituições de modo geral. Desse modo, busca oferecer uma referência onde as organizações – seja ela de qual porte, setor ou finalidade – tenham condições de estabelecer uma avaliação de seus controles sistemas de controle interno, e assim poder estabelecer o modo de aprimorar o seu desempenho.	
Processo de controles internos	O processo de controles internos é formado por cinco fundamentos que funcionam de forma inter-relacionada, estando presentes em todos os controles internos, que são os abaixo demonstrados: Ambiente de Controle; Avaliação e Gerenciamento de Riscos; Atividades de Controle; Informação e Comunicação; Monitoramento.	BASTOS, Kátia Henrique. MACHADO, Débora Gomes. OLEIRO, Walter Nunes
Atividades de controle	As atividades de controle correspondem de modo geral, a um formato organizacional oriundo de suas atividades, processos chaves, tarefas, etc. o qual deve acontecer em toda organização, nos mais diversos níveis e através da totalidade das funções.	CARDOSO, Wagner

Fonte: Próprio autor, adaptado da pesquisa, 2016.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão elencados os aspectos metodológicos que serviram de base para construção desta pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A elaboração deste trabalho monográfico consistiu de uma pesquisa descritiva, onde os fatos foram registrados, analisados, classificados e interpretados. Pois de acordo com Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

No que diz respeito ao método de procedimento, a opção seguida foi pela pesquisa bibliográfica, que na visão de Fonseca (2002, p.32) ocorre:

A partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Vale ressaltar o quanto foi importante à pesquisa bibliográfica para este trabalho, como aponta Marcone e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é a seleção de toda uma bibliografia existente a cerca de um determinado assunto, seja em forma de livros, revistas, imprensa escrita, publicações avulsas dentre outras. Com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo este material. Assistindo o investigador na averiguação de suas pesquisas ou no tratamento de suas informações. Podendo ser considerada, como o passo inicial para uma pesquisa científica.

Quanto à técnica de pesquisa, o levantamento e coleta de dados ocorreram através da documentação indireta com pesquisa bibliográfica, por acreditar que as fontes secundárias, levantada por meio da referida técnica proporcionou os subsídios necessários para realização da pesquisa. Todo o material levantado foi criteriosamente analisado para que pudesse ser incluído na pesquisa.

Foram utilizadas como referências bibliográficas as mais diversas fontes, desde livros, artigos acadêmicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, artigos de revistas especializadas na área de contabilidade e de gestão

organizacional, além de outras disponíveis na Web que contribuíram significativamente na construção desta pesquisa. As bases de dados como Scielo, Scholar, Periódicos e outros, foram responsáveis na disponibilização de fontes acadêmicas relevantes.

Após a realização da pesquisa bibliográfica e a construção do referencial teórico foi realizado um estudo de caso em uma empresa privada, a fim de evidenciar os aspectos teóricos demonstrados neste trabalho monográfico.

De acordo com Gil (2007, p. 54):

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

No que diz respeito à abordagem do estudo de caso, realizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa que na concepção de Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.2 OBJETIVOS

Esta monografia que tem como tema: O controle interno e seus instrumentos de gestão nas organizações. Possui como objetivo geral apresentar a importância do Controle Interno na garantia da continuidade do fluxo de operações das organizações. Os objetivos específicos estabelecidos são:

- a) analisar de que forma o controle interno colabora para a qualidade fidedigna e integridade dos registros e demonstrações contábeis de uma organização;
- b) apresentar os objetivos do controle interno e seus princípios básicos; descrever as estruturas de gerenciamento de controle interno;

c) caracterizar a metodologia do COSO; interpretar o procedimento de controles internos e os seus fundamentos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta utilizado no estudo de caso foi o de entrevista semiestruturada realizada pelo próprio pesquisador. A entrevista foi composta de doze questões voltadas para identificar a importância do Controle Interno na empresa e de qual forma a mesma faz uso dos seus princípios básicos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Sendo a entrevista uma técnica utilizada com muita frequência nos trabalhos de estudo de caso. Vergara (2009, p. 3) define entrevista como “[...] uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Nesse sentido a entrevista desta pesquisa foi realizada do procedimento face a face com o gestor de auditoria interna da empresa.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE

A análise de dados consiste no procedimento de transformar um conjunto de informações visando verificá-los melhor e ao mesmo tempo dando-lhes uma razão de ser e uma análise racional. É analisar e identificar os dados de um problema. No estudo de caso presente neste trabalho foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo por considerar a mais adequada para os objetivos da pesquisa.

De acordo com Bardin (2006, p. 38) a Análise de Conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. ... A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção.

3.6 MODELO DE ANÁLISE

Quadro 02: Análise dos objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS TEÓRICAS	ÍTEM	
Analisar de que forma o controle interno colabora para a qualidade fidedigna e integridade dos registros e demonstrações contábeis de uma organização	Relatórios financeiros, contábeis e operacionais.	Questão 01	
		Questão 02	
	Adoção das políticas existentes.	Questão 05	
		Questão 06	
	Apresentar os objetivos do controle interno e seus princípios básicos; descrever as estruturas de gerenciamento de controle interno.	Proteção dos interesses da empresa.	Questão 08
			Questão 09
Questão 10			
Incentivo a eficiência operacional.		Questão 11	
Questão 12			
Caracterizar a metodologia do COSO; interpretar o procedimento de controles internos e os seus fundamentos.	Identificar os objetivos fundamentais do negócio.	Questão 03	
		Questão 04	

Fonte próprio autor, 2016.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com vista em promover as discussões a respeito da pesquisa realizada é possível iniciar, a partir da observação da importância que o controle interno possui para uma empresa, no sentido de proteger os ativos da mesma através dos diversos mecanismos que o mesmo dispõe, além de auxiliar o processo administrativo da organização. Consistindo de uma ferramenta de fundamental importância para o sucesso de qualquer organização.

A contribuição prestada pelo controle interno no sentido de proteger o patrimônio da empresa acontece principalmente através das ações adotadas pela alta hierarquia administrativa, visando o crescimento das possibilidades do alcance das metas, do mesmo modo que ocorre a organização, planejamento, controle e a direção do desempenho organizacional pelos diversos níveis administrativos, a fim de garantir o alcance dos objetivos.

Desse modo, se constata que os objetivos do controle interno estão voltados principalmente para alavancar o sucesso do processo decisório. Vale ressaltar que não se trata apenas da garantia dos resultados financeiros, até porque este sucesso acaba gerando benefícios socioeconômicos, pois em uma organização os interesses ultrapassam os limites do econômico. Para que esse sucesso seja garantido, o controle interno atua de modo, que as falhas sejam apontadas e os erros não voltem a acontecer, sendo esses princípios aplicados em todos os níveis, sejam de indivíduos, de atitudes, de coisas, ou seja, de tudo. Dessa forma, o controle interno atua sobre as diversas perspectivas, seja ela comercial, contábil, técnica, na segurança e financeira.

A constatação dos objetivos do controle interno pode ocorrer ao se estabelecer quatro princípios básicos: a proteção das predileções da organização; a confiabilidade e a exatidão dos pareceres e das informações contábeis, operacionais e financeiros; o incentivo a eficácia operacional e a adoção das políticas existentes.

Cada princípio desse, exerce uma função de relevância na busca de salvaguardar os interesses da empresa, no caso da proteção das predileções da organização, o seu papel é impedir que o patrimônio da empresa venha a sofrer qualquer tipo de perda ou risco, em decorrência de incorreções ou irregularidades.

Quando se trata do objetivo da precisão e confiabilidade das informações, o seu papel é garantir que as informações presentes nos relatórios financeiros, possuam um alto nível de confiabilidade a ponto de garantir informes de qualidade, que possam permitir a compreensão dos episódios e ocorrências no âmbito da empresa. Outro objetivo presente no controle interno, o incentivo a eficiência operacional, como o próprio nome já demonstra, tem como função promover a eficiência operacional através da utilização dos recursos necessários para execução das tarefas, e sem dúvida o requisito fundamental para o alcance desse objetivo é através da presença de pessoal qualificado na empresa. A forma para se adquirir pessoal qualificado foi descrita de forma pormenorizada no desenvolvimento do trabalho. A adoção das políticas existentes consiste em um dos mais importantes objetivos do controle interno, pois de nada adianta o esforço da administração e dos gestores de modo geral, em elaborar ações e políticas para a empresa se elas não forem cumpridas na íntegra, portanto, é fundamental garantir que as políticas presentes na empresa sejam cumpridas por todos os seus funcionários. O caminho para se alcançar este propósito foi devidamente descrito no desenvolvimento do trabalho.

Visando uma maior clareza a respeito da discussão em voga, estabeleceu-se de forma sintética os passos para o desenvolvimento do planejamento estratégico de uma empresa, mas sem antes apresentar a sua definição e a sua importância para a organização. Vale salientar que o planejamento estratégico é um instrumento imprescindível para toda empresa que busca o crescimento. Para promover o desenvolvimento estratégico de uma empresa, parte-se de três questionamentos básicos, que são: onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá? Para alcançar as respostas para estes questionamentos os seguintes requisitos devem ser seguidos: Análise do cenário; definição de objetivos; definição de estratégias e elaboração de um programa de ações.

O estudo das estruturas de gerenciamento de controle interno permitiu inicialmente a compreensão de que, os modelos de controle interno têm surgido, a partir de pressões de investidores institucionais e do mercado. Nesse contexto é que surge o COSO, instituição sem fins lucrativos que tem por objetivo suscitar o aperfeiçoamento dos relatórios financeiros por meio da governança corporativa, da ética e da efetividade dos controles internos. A literatura aponta que a metodologia

de gerenciamento de controle interno do COSO, já vem sendo utilizada no país por diversas instituições há algum tempo. A sua metodologia consiste basicamente em identificar os objetivos principais do negócio das empresas e determinar o controle interno e seus componentes e ainda disponibiliza critérios de avaliação do controle interno.

O modelo COSO de controle interno parte da perspectiva de que o ambiente interno, é o sustentáculo de todos os demais elementos que compõem o controle interno, pois é ele que determina de que forma uma empresa deverá exercer influência sobre seus colaboradores, e também qual a maneira que será definida a filosofia de enfrentamento de riscos corporativos. Determinados fatores possuem uma ligação direta com o ambiente interno, são eles: a ética, a integridade, o modelo operacional, a competência das pessoas da organização, os aspectos ligados com a gestão e a forma de se outorgar a responsabilidade e a autoridade.

O processo de controles internos possui na sua composição, cinco elementos que atuam de forma inter-relacionada, e que se fazem presentes em todos os controles internos. O primeiro deles estudado foi o ambiente de controle, do qual se pode afirmar que se trata da consciência de controle da empresa ou mais precisamente, a sua cultura de organização. O segundo desses elementos é a avaliação e gerenciamento de riscos, um instrumento que funciona como uma espécie de termômetro para empresa, avaliando o nível de impacto que possíveis eventos podem causar junto à mesma. Atividades de controle é o elemento que corresponde a uma determinada construção harmoniosa aos limites e incentivos das ações coletivas, consistem de um modelo organizacional fundamentado nas suas atividades, processos chave e tarefas. A informação e comunicação é um dos elementos do controle interno com um papel imprescindível dentro da organização, pois a necessidade de que a comunicação transite em todas as vertentes, em todos os níveis hierárquicos, privilegiando tanto a comunicação horizontal, quanto a vertical, seja processo de comunicação formal ou informal, é fundamental para o alcance dos objetivos da organização. O último desses elementos é o monitoramento. Ele é responsável por estabelecer a avaliação dos controles internos com o passar do tempo, procedendo com o acompanhamento das atividades de forma contínua.

4.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Para realização desta pesquisa e como forma de contemplar os objetivos propostos, este capítulo traz a análise dos resultados do estudo de caso onde foram utilizados procedimentos metodológicos de observação e aplicação de entrevista semiestruturada composta por questões com intuito de registrar, analisar e interpretar os dados, identificando a importância do Controle Interno na empresa assim como investigar também de que maneira a mesma utiliza os seus princípios.

Para fundamentar o tema da pesquisa em questão foi realizada entrevista com o gestor de controle interno de uma empresa privada (Apêndice A) na qual foram pontuados, referentes aos objetivos propostos, alguns aspectos pertinentes relacionados ao processo e a aplicação do controle.

Neste contexto é apresentado o tema em vista do objetivo geral, o qual traz a importância do Controle Interno na garantia da continuidade do fluxo de operações das organizações, assunto já discutido anteriormente no referencial teórico.

De início com o entrevistado foi discutido a respeito do tema e questionado sobre a importância do controle interno para a organização que atua, como mostra a questão 01, o gestor relata que:

Um sistema de controle interno estruturado e eficaz vai garantir que a companhia atinja seus objetivos estratégicos em consonância com os mecanismos legais e regulatórios, demonstrando que as informações financeiras apresentadas nos relatórios gerenciais e balanços societários, representam fielmente a situação econômica e financeira da mesma.

Constata-se na entrevista o quanto o controle interno de uma empresa é considerado uma ferramenta de fundamental importância para garantir a sobrevivência na gestão das organizações, assim como a proteção do seu patrimônio. Fica claro nas entrelinhas do entrevistado que sua eficácia tem contribuído muito para a melhoria da qualidade da companhia, uma vez que cabe ao controle determinar o fundamento integral a estrutura organizacional tornando assim cada vez mais competitiva para lidar com os desafios que possam surgir.

4.2 ANALISAR DE QUE FORMA O CONTROLE INTERNO COLABORA PARA A QUALIDADE FIDEDIGNA E INTEGRIDADE DOS REGISTROS E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Neste tópico é abordado o tema relacionado ao objetivo específico 1 no qual vem analisar de que forma o controle interno colabora para a qualidade fidedigna e integridade dos registros e demonstrações contábeis de uma organização. Este é apresentado nas questões 02, 04, 07 e 11.

O aspecto que foi discutido nas questões 02 e 11 no que diz respeito a rotina utilizada pela empresa nos processos de controle interno e os mecanismos utilizados para assegurar a eficiência no processo. O gestor analisa da seguinte maneira:

São diversas as rotinas e mecanismos utilizados em uma empresa nos processos de controle interno, desde o uso dos sistemas de informática que garantem a execução fidedigna das operações, bem como mecanismos de controles como revisão de operações por pessoa alheia à que executou limites de alçadas para aprovações de desembolsos e pagamentos, sistemas de monitoramento por câmeras e através de relatórios, mecanismos de inspeção em campo, auditoria, inventários, etc.

Diante das atividades desenvolvidas na empresa evidencia-se a variedade voltada para o controle interno de modo a garantir o alcance das metas e ao atendimento dos objetivos do negócio. Uma das formas de acompanhar o processo é através do monitoramento que ocorre de maneira continua e independente agindo para identificar possíveis falhas e mudanças na execução de tarefas.

No que se referem aos questionamentos dos itens 04 e 07 com relação as dificuldades técnicas encontradas na aplicação de ações de controle interno e de que forma as ações podem determinar o planejamento das atividades, o entrevistado ressaltou que:

Para garantir a execução dos controles conforme foram desenhados, isto requer uma mudança cultural da organização, bem como o apoio da alta administração. E as ações podem determinar através dos resultados das avaliações de controles internos pelas auditorias realizadas, podem ser reveladas falhas de controles nos processos auditados que requeiram investimentos e ações que visem o aprimoramento e controle dos processos.

Diante do que o gestor apresentou é fundamental estar ciente que o ambiente interno de controle é a alma do controle da empresa, é a sustentação para os demais elementos do gerenciamento de riscos corporativos. É por meio das ações que são estabelecidos os objetivos e as estratégias, como se identificam, avaliam e geram os riscos com isso poder evitar ou aperfeiçoar os possíveis eventos que venham a ocorrer.

4.3 APRESENTAR OS OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO E SEUS PRINCÍPIOS BÁSICOS; DESCREVER AS ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO DE CONTROLE INTERNO

Nesta conjuntura, o objetivo específico 2 é apresentar os objetivos do controle interno e seus princípios básicos; descrever as estruturas de gerenciamento de controle interno. Este tema é abordado nas questões 06, 09, 10 e 12.

Ao se discutir o posicionamento do gestor na organização, pergunto se cabe ao mesmo determinar o andamento de controle interno e como é feito, o próprio responde afirmativamente, esclarece: “Que apoiando a implementação de um sistema de controles internos eficaz. Apoiando a atuação dos organismos de controles como Auditoria Interna, Gestão de Riscos, promovendo a independência desses organismos, etc”.

No entendimento do entrevistado fica evidente que o controle interno representa ao conjunto de condutas, métodos adotados em uma companhia com a intenção de proteger os ativos da mesma, além de implementar elementos contábeis de confiança e seguros para auxiliar a gestão na administração sistemática da organização.

Com relação as questões 09 e 10 se tratando de como evitar que o patrimônio da empresa sofra perda ou risco e se existe uma estrutura para gestão global de riscos. O gestor coloca que:

Através de mecanismo de controles que protejam esse patrimônio, desde a segurança patrimonial propriamente dita, através de segurança, bem como por meio de controles que garantam que os riscos sejam identificados e mitigados.

Se referindo a segunda questão, diz que foi estruturada, mas ainda caminhando em passos curtos.

Nessa relação observa-se que o gerenciamento da empresa busca evitar de toda maneira que o patrimônio empresarial seja afetado por riscos ou perdas através do controle de segurança, avaliando os eventos previstos e imprevistos para que não ocorram impactos na instituição levando em consideração alguns aspectos que acabam interferindo no processo. Assim sendo, cabe a gestão verificar o nível de importância que deve ser dispensada para cada determinado tipo de risco e assim criar ações para reduzi-lo.

4.4 CARACTERIZAR A METODOLOGIA DO COSO; INTERPRETAR O PROCEDIMENTO DE CONTROLES INTERNOS E OS SEUS FUNDAMENTOS

Nesta seção é apresentado o objetivo específico 3 onde se deve caracterizar a metodologia do COSO; interpretar o procedimento de controles internos e os seus fundamentos. Esses assuntos estão inclusos nas questões 03, 05 e 08.

Diante do tema em pauta e conseqüentemente seguindo a entrevista foi perguntado a respeito dos métodos adotados pela empresa nos procedimentos do controle interno e o gestor afirmou a metodologia COSO como a escolhida por ser considerada mais eficaz e garantir um pleno desenvolvimento da companhia.

Nesse modelo o controle interno é direcionado para as necessidades particulares e perspectivas de uma administração organizacional, de forma que venha a possibilitar critérios onde se possam avaliar os sistemas de controle e assim aperfeiçoar o seu desempenho.

Quando questionado nos quesitos 05 e 08 sobre de que forma os procedimentos de controle interno podem contribuir com a eficácia da rentabilidade e aumentar os níveis de acertos na tomada de decisões da organização, o entrevistado enfatizou que:

Pode contribuir desde que eles sejam eficazes na identificação de não conformidades, preventivos, detectivos quando possíveis fraudes possam ocorrer, garantam que as informações financeiras sejam fiéis, etc.

Perfeitamente pode aumentar os níveis de acertos, desde que o sistema de controles internos seja estruturado visando a identificação de riscos que possam afetar o desempenho do negócio, que possa antever as situações que venham trazer de alguma forma, prejuízos para as organizações.

Constata-se que a finalidade do controle interno é alavancar o sucesso do processo na tomada de decisões. E para isso é necessário lembrar que não se trata

apenas da garantia dos resultados financeiros, mas sim garantir que as falhas sejam apontadas e os erros não sejam cometidos de novo, agindo em todos os níveis, seja na perspectiva comercial, contábil, técnica, segurança e financeira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada pode-se constatar o papel dos instrumentos do controle interno em contribuir para uma gestão administrativa de qualidade, voltada para preservação dos interesses da organização e do cumprimento das suas normas. Para tanto, verificamos as diversas perspectivas de definição do controle interno, que em linhas gerais consiste de um conjunto de medidas coordenadas, fomentadas pela organização com o objetivo de proteger o patrimônio da mesma.

No entanto, para que o patrimônio da organização possa ser protegido, o controle interno atua de forma a apontar as falhas e os equívocos dentro da empresa, para que estes sejam sanados e não se repitam. Esta atuação se dá nas mais diversas áreas da empresa, como a administrativa, a comercial, a contábil, financeira e as demais.

Para compreendermos o mecanismo pelo qual o controle interno busca alcançar os seus objetivos, foram apresentados os seus princípios básicos que são fundamentais para a contribuição do controle interno na gestão administrativa da organização, como forma de maximizar as possibilidades da mesma em alcançar os seus objetivos.

Visando promover o entendimento do funcionamento do controle interno, foi apresentada toda uma discussão sobre as estruturas de gerenciamento de controle interno, desde as necessidades que levaram ao seu surgimento, até as pressões daqueles envolvidos no processo da organização e que possuem interesses ligados à mesma.

Por fim, apresentaram-se os aspectos inerentes das atividades de controle, que correspondem genericamente ao formato pelo qual as atividades em geral são realizadas na organização na totalidade dos níveis hierárquicos. Isso possibilita a empresa dispor de um maior controle das possibilidades de risco.

Portanto, conclui-se que o controle interno e os instrumentos por ele empregado se constituem de ferramentas indispensáveis em uma organização, seja no sentido de proteger o patrimônio da empresa, ou como um elemento capaz de fornecer dados e informações fidedignas capazes de subsidiar o gestor na tomada de decisões.

5.1 CONTRIBUIÇÕES

A realização deste trabalho de pesquisa permitiu uma compreensão mais aprofundada da importância e do papel do controle interno nas organizações, possibilitando o entendimento da forma como funciona as suas ferramentas na gestão das mesmas, como forma de potencializar o sucesso do processo decisório.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O processo de construção da pesquisa teve como maior limitação o tempo, o qual a meu ver não foi suficiente para que fosse possível aprofundar mais a pesquisa. Não houve dificuldades no levantamento bibliográfico, já que existe uma vasta literatura sobre o tema.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA

Uma pesquisa na área administrativa dificilmente se esgota principalmente no mundo empresarial onde o mercado está em constantes transformações, exigindo que a cada dia sejam criados novos mecanismos para que a organização possa se manter atuante no mercado e possa alcançar as suas metas e objetivos para assim ser rentável. Dessa forma, é sempre necessário que novas pesquisas sejam realizadas buscando atender e aprimorar o processo de controle interno, para que este possa estar auxiliando as tomadas de decisões de forma mais precisa a cada dia que passa.

REFERÊNCIAS

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

ARAÚJO, Flávia Ferreira de. Et al. **Controle interno nas empresas**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/seminariounb/arquivos/grupo2turmab.pdf>>. Acesso em: 13. Abr. 2016.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Bardin, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.

BASTOS, Kátia Henrique. MACHADO, Débora Gomes. OLEIRO, Walter Nunes. **Controle interno: análise da produção científica dos encontros da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração de 2004 a 2009**. 2011. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/tc02_328254647712.pdf>. Acesso em: 14> Mar. 2016.

BEUREN, Ilse Maria. SILVA, Adriano José. **Abordagens da controladoria em artigos publicados em periódicos dos programas de pós-graduação em ciências contábeis recomendados pela CAPES**. 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/viewFile/4721/6509>>. Acesso em: 16. Mar. 2016.

BORDIN, Patrícia, SARAIVA, Cristiane Jardim. **O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis**. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/index.php/contabilidade/article/view/200>>. Acesso em: 01. Abr. 2016.

CARDOSO, Wagner. **Ferramentas Estratégicas para sobrevivência Empresarial**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/ferramentas-estrategicas-para-sobrevivencia-empresarial/1662/>>. Acesso em: 22. Mar. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSO. Internal control – **integrated framework** (1992). Disponível em: http://www.coso.org/documents/PR_discussiondoc_guidance-monitoring-IC.pdf. Acesso em: 05. Abr. 2016.

COSO. **Enterprise risk management** (2004). Disponível em: http://www.coso.org/documents/PR_9-29-04_ERM-IntegratedFramework.pdf. Acesso em: 05. Abr. 2016.

COSO. Internal control – **integrated framework** (2010). Disponível em: http://www.coso.org/documents/COSOReleaseDecember2010_000.pdf. Acesso em: 05. Abr. 2016.

CORREA, L. M. **Controle Interno como facilitador de auditoria interna**: um estudo baseado nos componentes da metodologia COSO. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/contabeis294088>>. Acesso em: 05. Mar. 2016.

DAVIS, Marcelo David. BLASCHEK, José Roberto de Souza. **Deficiências dos sistemas de controle interno governamentais atuais em função da evolução da economia**. 2005. Disponível em: <http://cont.aedb.br/seget/artigos05/340_artigoSEGET.pdf>. Acesso em: 22. Mar. 2016.

FLORIANO, José Cebaldir. LOZECKYI, Jeferson. **A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial**. 2008. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/importancia_instrumentos_controle_interno.pdf>. Acesso em: 22.Mar. 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FURTADO, Rony Cleiton Cabral Dias. **Metodologia coso como instrumento de controlo interno numa autarquia**: estudo de caso desenvolvido na câmara municipal do tarrafal de são Nicolau. Mindelo, 2014. Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/4105/1/Metodologia%20C>

OSO%20como%20Instrumento%20de%20Controlo%20Interno%20numa%20Autarquia.pdf>. Acesso em: 15. Abr. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IMONIANA, Joshua Onome. NOHARA, Jouliana Jordan. **Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória**. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/CCG/2004_CCG1270.pdf>. Acesso em: 25.Mar. 2016.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed.. São Paulo, 1992.

KATAOKA Sheila Sayuri. Et al. **Controladoria x auditoria interna: um estudo sobre as atividades de controle interno nas empresas de grande porte no estado de Pernambuco**. 2010. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/788/788>>. Acesso em: 07.Mar. 2016.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA. Hyder Marcelo Araújo. Et al. **Controle interno como ferramenta essencial contra erros e fraudes dentro das organizações**. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416604.pdf>>. Acesso em: 04. Abr. 2016.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

PEREIRA, Antônio Nunes. **A importância do controle interno para gestão de empresas**. 2008. Disponível em: <<http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/68/68>>. Acesso em: 23. Mar. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

APÊNDICE A – Entrevista realizada com o gestor de controle interno de uma empresa privada.

Questionário

1. No seu entendimento, qual a importância do controle interno para a organização em que atua? ***Um sistema de controle interno estruturado e eficaz vai garantir que a companhia atinja seus objetivos estratégicos em consonância com os mecanismos legais e regulatórios, demonstrando que as informações financeiras demonstradas nos relatórios gerenciais e balanços societários, representa fielmente a situação econômica e financeira da companhia.***
2. Qual a rotina utilizada pela empresa nos processos de controle interno? ***São diversas as rotinas utilizadas em uma empresa nos processos de controle interno, desde a utilização dos sistemas de informática que garantem a execução fidedigna das operações, bem como mecanismos de controles como revisão de operações por pessoa alheia à que executou limites de alçadas para aprovações de desembolsos e pagamentos, sistemas de monitoramento por câmeras e através de relatórios, mecanismos de inspeção em campo, inventários, etc.***
3. Quais os métodos adotados pela empresa nos processos de controle interno? ***Utilizamos a metodologia COSO.***
4. Quais seriam as maiores dificuldades técnicas na aplicação de ações de controle interno na organização? ***Garantir a execução dos controles conforme foram desenhados, isto requer uma mudança cultural da organização, bem como o apoio da alta administração.***
5. De que forma os procedimentos de controle interno podem contribuir com a eficácia da rentabilidade da organização? ***Desde que eles sejam eficazes na identificação de não conformidades, preventivos, detectivos quando possíveis fraudes possam ocorrer, garantam que as informações financeiras sejam fiéis, etc.***

6. O gestor da organização determina o andamento de processos de controle interno, e se sim, de que forma ele faz isso? ***Sim, apoiando a implementação de um sistema de controles internos eficaz. Apoiando a atuação dos organismos de controles como Auditoria Interna, Gestão de Riscos, promovendo a independência desses organismos etc***
7. De que forma as ações de controle interno podem determinar o planejamento das atividades da empresa? ***Através dos resultados das avaliações de controles internos pelas auditorias realizadas, podem ser reveladas falhas de controles nos processos auditados que requeiram investimentos e ações que visem o aprimoramento e controle dos processos.***
8. O controle interno pode aumentar os níveis de acerto para as decisões tomadas pela empresa? De que forma? ***Perfeitamente, desde que o sistema de controles internos seja estruturado visando a identificação de riscos que possam afetar o desempenho do negócio, que possa antever as situações que venham trazer de alguma forma, prejuízos para as organizações.***
9. De que forma o controle interno pode evitar que o patrimônio da empresa sofra qualquer perda ou risco? ***Através de mecanismo de controle que protejam esse patrimônio, desse a segurança patrimonial propriamente dita, através de seguranças etc, bem como através de controles que garantam que os riscos sejam identificados e mitigados.***
10. Existe na empresa uma estrutura para gestão global de riscos? Se sim, como ela se processa? ***Foi estruturada, mas ainda caminhando em passos curtos.***
11. Quais os mecanismos utilizados pela organização para assegurar a precisão e a confiabilidade das informações em relatórios financeiros, contábeis e operacionais? ***Além dos mecanismos de controles através de um sistema de informática confiável e testado, ações de monitoramento e revisões destes relatórios por profissionais qualificados, bem como por um plano anual estruturado através de avaliação de riscos dos processos pela***

Auditoria Interna e pela auditoria das demonstrações financeiras e de controles internos por Auditoria Externa.

12. De que forma a organização consegue promover a eficiência operacional na realização das tarefas relacionadas ao controle interno?

Através de uma constante revisão e aprimoramento do sistema de controle interno.