



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL

AURELI CARLOS BALESTRINI

**A ATIVIDADE AUDITORIA INTERNA – AVALIAÇÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS) DO BANCO DO BRASIL
– UM ESTUDO DE CASO –**

Salvador

2010

AURELI CARLOS BALESTRINI

**A ATIVIDADE AUDITORIA INTERNA – AVALIAÇÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS) DO BANCO DO BRASIL
– UM ESTUDO DE CASO –**

Dissertação-projeto apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Prof^a Dr^a Tânia Fischer

Salvador

2010

Balestrini, Aureli Carlos

A atividade auditoria interna – avaliação da implementação da Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil – um estudo de caso / Aureli Carlos Balestrini. – Salvador: A. C. Balestrini, 2010.

126 f.

Orientadora: Professora Doutora Tânia Fischer.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Centro interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, 2010.

1. Auditoria interna – auditoria baseada em riscos. 2. Desenvolvimento regional sustentável. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Fischer, Tânia. III. A atividade auditoria interna – Avaliação da implementação da Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil – um estudo de caso.

TERMO DE APROVAÇÃO

AURELI CARLOS BALESTRINI

A ATIVIDADE AUDITORIA INTERNA – AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS) DO BANCO DO BRASIL – UM ESTUDO DE CASO –

Dissertação-projeto aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Prof^a Dr^a Tânia Fischer
Universidade Federal da Bahia

Dr. José Danúbio Roza
Doutor em Controladoria e Contabilidade

Prof. Dr. José Marcelo Dantas dos Reis
Universidade Federal da Bahia

Me. Carlos Alberto de Melo Marques da Silva
Mestre em Economia

Salvador, 15 de abril de 2010

Aos meus pais, Aurélio e Luiza (*in memoriam*) pela vida e pela referência de vida; pelos sonhos e pelos pés no chão.

À Jane, Michely, Arthur e Vitória por compartilhar e participar na construção de uma história familiar.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pelo dia-a-dia e pela energia para percorrer esta caminhada.

À minha esposa e filhos, pelo apoio, pelo incentivo quando da angústia e da incerteza, por compreender minha ausência em momentos importantes.

Aos meus amigos, pela compreensão nos momentos em que precisei me recolher para os estudos e para me dedicar à elaboração da dissertação.

Aos meus colegas de trabalho, de Salvador e de Brasília, pelas idéias e pelo muito incentivo.

À Auditoria Interna do Banco do Brasil, pela oportunidade de participar do curso, por suas atividades estarem na base desta pesquisa e pelo apoio ao longo da minha trajetória profissional.

Aos colegas do Banco do Brasil, responsáveis pela elaboração e gestão da Estratégia Negocial DRS, pela atenção e pelas informações disponibilizadas.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Tânia Fischer, pela objetividade, apoio e estímulo na construção deste trabalho.

Aos professores do curso de mestrado, pela dedicação e pelas contribuições, cada um no seu estilo e provocação ao estudo e desenvolvimento. Uma lembrança muito especial à Prof.^a Neyde Marques (*in memoriam*), pelo carinho, exemplo e dedicação ao ensino.

Aos meus colegas de mestrado, pelas oportunidades de crescimento, pelas discussões e reflexões que foram muito além de simples horas de aula. Pelas caronas e pelos momentos de descontração. Nossas vidas mudaram ao longo da caminhada e tudo isso permanecerá em nossos corações.

“Mas não basta, p’ra ser livre,
ser forte, aguerrido e bravo;
povo que não tem virtude,
acaba por ser escravo.”

Hino Riograndense

Francisco Pinto da Fontoura

RESUMO

Esta pesquisa buscou fazer uma avaliação sobre a possível contribuição da atividade de auditoria interna para o alcance dos objetivos da empresa onde atua e sobre o processo de implementação da Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), do Banco do Brasil. A pesquisa se utilizou da metodologia de estudo de caso e teve como campo empírico trabalho realizado em 2008 pela Unidade de Auditoria Interna daquele banco na referida estratégia. O resultado se constitui numa dissertação-projeto que contém propostas de melhoria aplicáveis a processos relacionados aos objetos que serviram de base para a consecução da pesquisa, ou seja, à atividade de auditoria interna e à Estratégia DRS. A apresentação desses resultados se inicia com uma visão geral da atividade de auditoria interna, seguindo uma abordagem mais específica sobre o processo dessa atividade no Banco do Brasil e uma noção geral sobre a Estratégia DRS. Adiante, é explicitado o detalhamento da metodologia utilizada na pesquisa e da análise dos resultados obtidos. Ao final, são apresentadas as conclusões e as propostas que, se implementadas, podem contribuir para a melhoria em processos na Auditoria Interna e na Estratégia DRS, ambos no Banco do Brasil.

Palavras-chave: auditoria interna, auditoria baseada em riscos, avaliação, desenvolvimento regional sustentável.

ABSTRACT

The present research consists of an analysis of the possible contribution of internal audit activity to achieve the objectives of the organization where it operates, and the implementation of Banco do Brasil's Sustainable Regional Development ('DRS') Strategy. The research was conducted through a case study methodology and was based on the audit work performed by Banco do Brasil's Internal Audit Unit in DRS Strategy, in 2008. The research's result is a thesis-project containing proposals of improvement for the processes related to the internal audit activity and DRS Strategy. First, an overview of the internal audit activity, followed by a specific approach of its process in Banco do Brasil and a general conception about DRS Strategy are presented. Furthermore, the details of the methodology used in the research and the analysis of the results are described. Finally, conclusions and proposals which may contribute to improve Banco do Brasil's Internal Audit and DRS Strategy processes are reported.

Keywords: internal audit, risk-based audit, assessment, sustainable regional development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – IPPF - <i>International Professional Practices Framework</i> – (IIA – USA)	25
Figura 2 – Estrutura organizacional interna do BB	39
Figura 3 – Evolução da Auditoria Interna do BB	43
Figura 4 – Modelo teórico da matriz de criticidade utilizada pela Audit do BB	46
Figura 5 – Metodologia de avaliação de processos com foco em riscos	47
Figura 6 – Processo de auditoria interna do Banco do Brasil	49
Figura 7 – Modelo restritivo à expansão indeterminada do desenvolvimento sustentável	53
Figura 8 – Tripé da sustentabilidade – Estratégia Negocial DRS	57
Figura 9 – Metodologia de implementação da Estratégia DRS	62
Figura 10 – Dinâmica da concertação – Estratégia DRS	67
Figura 11 – Cadeia de valor – Estratégia DRS	70
Figura 12 – Síntese das etapas de elaboração da pesquisa	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Detalhamento dos elementos do IPPF – IIA (USA)

Quadro 2 – ABR – O velho e o novo paradigma da auditoria interna

Quadro 3 – Quadro orientador para responder às questões da pesquisa

Quadro 4 – Plano amostral - auditoria na Estratégia Negocial DRS – 2008

Quadro 5 – Consolidação das repostas dos papéis de trabalho aplicados nas agências
– primeira parte

Quadro 6 – Consolidação das repostas dos papéis de trabalho aplicados nas agências
– segunda parte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. CONCEITOS E CONCEPÇÕES MODERNAS DE AUDITORIA INTERNA.....	20
2.1. Auditoria interna – origem, o que é e para que serve.....	20
2.2. Normas de auditoria interna.....	23
2.3. Diferenças básicas entre a auditoria interna e a auditoria externa.....	27
2.4. Noções gerais sobre os tipos de auditoria interna.....	28
2.5. Noções gerais sobre os procedimentos de auditoria interna.....	32
2.6. A auditoria baseada em riscos.....	35
2.7. O auditor interno.....	37
3. A AUDITORIA INTERNA NO BANCO DO BRASIL.....	39
3.1. Visão geral da Auditoria Interna do Banco do Brasil.....	39
3.2. Evolução das atividades de auditoria da Auditoria Interna do BB.....	41
3.3. A metodologia de auditoria interna utilizada no Banco do Brasil.....	43
3.4. O processo de auditoria interna no Banco do Brasil.....	48
4. A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS) DO BANCO DO BRASIL.....	53
4.1. O que é a Estratégia Negocial DRS do Banco do Brasil.....	55
4.2. Metodologia de implementação da Estratégia DRS.....	60
4.3. Principais resultados e próximos objetivos e metas.....	70
5. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	72
5.1. Apresentação.....	72
5.2. Procedimentos de auditoria interna utilizados na avaliação da Estratégia DRS do Banco do Brasil.....	76
5.3. Avaliação dos auditores que atuaram na auditoria na Estratégia DRS.....	80
6. RESULTADOS E ANÁLISE.....	82
7. CONCLUSÕES.....	93
8. PROPOSIÇÕES.....	98
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE.....	113

1. INTRODUÇÃO

A atividade de auditoria interna tem evoluído ao longo do tempo. Se na origem respondia, basicamente, por inspeções físicas de documentos e bens, atualmente é considerada como atividade que deve contribuir para o alcance dos objetivos da organização na qual está inserida, dentro da sua área de atuação e responsabilidade.

Um conceito atual de auditoria interna é apresentado nas Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna *The Institute of Internal Auditors* (IIA), USA, versão 2008:

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação e de consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle, e de governança corporativa. (IIA - USA, 2008, p. 1)

Segundo Griffiths (2008), um trabalho de auditoria interna deve contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados:

O objetivo principal de todas as atividades em uma organização deve ser atingir os objetivos da própria organização. Assim: O objetivo principal da auditoria interna é ajudar a organização a atingir seus objetivos.

A auditoria interna fornece à administração da organização a garantia independente e objetiva de que seus riscos estão sendo mitigados a um nível aceitável e relata onde não estão. (GRIFFITHS, 2008, p. 13)

Identificar a contribuição da auditoria interna para o alcance dos objetivos da organização onde atua, chegando até ao requinte de mensurar quantitativamente essa contribuição, é desafio constante dos profissionais da área. Profissionais esses que muitas vezes são percebidos como dificultadores dos processos e, principalmente, dos negócios da empresa.

A atuação da auditoria interna numa empresa abrange um vasto espectro de atividades. No Banco do Brasil (BB), conforme estabelecido nos normativos internos daquele banco (BB 2010h), a Auditoria Interna responde, entre outros: “pela realização de auditorias periódicas e independentes, com foco nos riscos a que o Conglomerado está exposto, avaliando as ações de gerenciamento de riscos e a adequação dos

controles internos a partir da verificação de sua qualidade, suficiência, cumprimento e efetividade.”

O fundamento teórico da metodologia de auditoria interna utilizada no BB, ajustado às especificidades e à complexidade do Conglomerado BB, é o da Auditoria Baseada em Riscos, apresentado originalmente por David Griffiths e David Mc Namme, em 1997.

Esta pesquisa tem como foco a avaliação da atividade de auditoria interna, observando o conceito e a metodologia utilizados pelo BB – auditoria por processos com foco em riscos –, onde serão avaliados a capacidade e o potencial de resposta dessa metodologia para identificar e fazer dar tratamento aos fatores de risco que podem comprometer o alcance dos objetivos daquele banco que, para o caso concreto, são os objetivos estabelecidos para a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

A Estratégia DRS é parte do universo de atuação da Auditoria Interna do BB e, em 2008, foi objeto de trabalho específico, o qual é base de estudo desta pesquisa. Nesse trabalho de auditoria foi avaliado o gerenciamento de riscos e controles de atividades relacionadas à implementação da Estratégia DRS, que visam garantir o alcance dos objetivos pelos quais a Estratégia está incorporada às políticas e às práticas de atuação daquele banco.

O Banco do Brasil, instituição financeira com atuação em todo o território nacional e no exterior, estruturado como sociedade anônima de economia mista, tendo o Estado Brasileiro como principal acionista e controlador, em 2003, alinhado com a política do Governo Federal, revisou seu planejamento estratégico, alterando sua Missão, Crenças e Estratégia Corporativa, onde foram incluídas referências explícitas ao seu papel de fomento do desenvolvimento regional sustentável do País.

Como resultado desse posicionamento, o BB lançou, no mesmo ano, a Estratégia para o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), definida como:

Uma estratégia negocial do Banco do Brasil, que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras onde o BB está presente,

por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural. (BB, 2009b)

Em sua página na *Internet* (<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/drs>), o BB apresenta como objetivo da sua Estratégia DRS: “contribuir para a geração de trabalho e renda e para a adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento social e ambiental, com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, sempre em conjunto com parceiros, num processo chamado concertação”. (BB, 2009b).

Para Sen (2000, p.31) “desenvolvimento é o aumento da capacidade dos indivíduos fazerem escolhas”. Esta definição pressupõe que o indivíduo seja possuidor das qualificações e das prerrogativas concretas para o exercício dessas escolhas.

Esta visão do “desenvolvimento” faz aparecer, ainda segundo esse autor, uma definição positiva de liberdade, vista não somente como ausência de restrições, do direito abstrato de ir e vir. A liberdade e, por conseguinte, o “desenvolvimento”, são conceitos que não podem ser pensados fora das condições concretas de seu exercício. Não basta que a lei garanta certos direitos: o essencial é que os indivíduos tenham as capacidades, as qualificações, as prerrogativas de se deslocar, de participar dos mercados e de estabelecer relações humanas que enriqueçam sua existência.

Ainda segundo Sen (1996 *apud* KLIKSBURG, 1998, p. 35): “desenvolvimento é a possibilidade de avançar com um pouco de ajuda de meus amigos – ajuda que pode provir da interdependência no mercado e também dos serviços públicos, que conferem às pessoas mais capacidade para se ajudar a elas mesmas e aos outros” – é desejável para a sociedade que esses amigos e esses serviços públicos aconteçam, tanto no meio rural quanto urbano, de uma forma sistematizada, metodologicamente estruturada, em sintonia com as culturas locais, respeitando o meio ambiente e que envolvam a totalidade da cadeia de valor das atividades econômico-sociais.

Alinhada com os conceitos de Sen (2000) e da Estratégia DRS está a definição de Fischer (2002) acerca de “gestão social”, quando afirma que:

A gestão do desenvolvimento social é um processo de mediação que articula múltiplos níveis de poder individual e social. Sendo um processo social envolvendo negociação de significados sobre o que deve ser feito, porque e para quem, a gestão não é uma função exercida apenas por um gestor, mas por um coletivo que pode atuar em grau maior ou menor de simetria/assimetria e delegação; o que traz uma carga potencial de conflito de interesses entre atores envolvidos e entre escalas de poder. (FISCHER, 2002, p. 27)

A Estratégia DRS, de acordo com os normativos internos do Banco (BB 2009d), faz uso na sua metodologia, com destacada importância, do que definiu como “concertação”, que é “a força motriz, que gera energia para impulsionar o desenvolvimento regional sustentável, promovendo articulação entre pessoas e grupos para que atuem de forma integrada, harmônica, compartilhada e com a desejada sinergia, em prol de um objetivo comum voltado para o desenvolvimento das localidades.”

Percebe-se forte relação entre as manifestações de Amartya Sen e de Tânia Fischer sobre desenvolvimento e os preceitos da Estratégia DRS, destacando-se os aspectos relacionados à “concertação” e ao fato de que, para se implementar ações que busquem o desenvolvimento sustentável, pouco se constrói atuando de forma isolada.

Fica evidente, também, que para o sucesso da Estratégia DRS, a “concertação” prevista deve ser trabalhada num processo permanente, estando o DRS na pauta diária dos administradores do Banco, do gerente de agência ao presidente. Também deve ser tratada em todas as oportunidades negociais com clientes, parceiros diretamente envolvidos e também com outros atores que, de alguma forma, possam vir a se integrar nesse esforço.

Essas ações diárias abrem o leque de oportunidades de novas ações e de novos parceiros, uma vez que promovem articulação entre pessoas e grupos, fazendo com que atuem de forma mais integrada, harmônica, compartilhada e com a desejada sinergia, em prol de um objetivo comum voltado para o desenvolvimento das localidades.

A história do Banco do Brasil contém inúmeros outros exemplos de iniciativas voltadas para o desenvolvimento e redução das desigualdades sociais. Como agente financeiro do Governo tem apoiado e promovido programas na busca de caminhos para a construção de um país socialmente justo, como também tem incentivado e realizado a divulgação de conhecimentos, tecnologias sociais e práticas de promoção à cidadania.

Muitas dessas iniciativas foram do próprio Banco, outras só puderam acontecer com o apoio voluntário dos funcionários, ou com a participação de entidades ligadas à Empresa, com destaque para a Fundação Banco do Brasil (FBB) e de empresas e organizações parceiras. Todos, entretanto, guardam a marca do seu tempo e refletem a visão da Instituição sobre a sociedade, daquele momento.

Nem todas as iniciativas tiveram sucesso a ponto de se manter no tempo, o que gerou impactos negativos nos projetos, nas comunidades e na imagem do Banco. A entropia natural dos processos, as descontinuidades políticas, as diversidades culturais e de valores não aproveitados ou não resolvidos, a complexidade das relações de poder, a não-compreensão ou compatibilização das expectativas coletivas e individuais, a falta de uma gestão qualificada e de capacitação dos diversos intervenientes, bem como deficiências na metodologia utilizada e no acompanhamento dos projetos têm levado ao insucesso iniciativas até bem planejadas e com elevado potencial de desenvolvimento econômico e social de comunidades e de territórios.

Com base nos conceitos e desafios apresentados, tanto os relacionados à atividade de auditoria interna, quanto à Estratégia DRS, do Banco do Brasil, apresenta-se a principal questão motivadora desta pesquisa:

“Qual a contribuição da atividade auditoria interna para o alcance dos objetivos da organização onde atua, mais especificamente, para o alcance dos objetivos definidos para a Estratégia Negocial DRS, do Banco do Brasil?”

Em complementação ao foco da questão apresentada, esta pesquisa busca encontrar elementos que evidenciem a qualidade da dinâmica de implementação da

Estratégia DRS pelas agências do BB, numa tentativa de agregar valor a esse processo e de contribuir para a melhoria e para a sustentabilidade de tal estratégia.

Assim, o estudo procura responder a essa questão que, por sua vez, leva ao objetivo geral da pesquisa, qual seja: tomando como campo empírico de estudo a Estratégia Negocial DRS, avaliar o processo e a metodologia de auditoria interna utilizados no BB, na tentativa de identificar as possíveis contribuições dessa atividade para o alcance dos objetivos da organização, o que para o caso em particular, são os objetivos da Estratégia DRS – “contribuir para a geração de trabalho e renda e para a adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento social e ambiental, com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, sempre em conjunto com parceiros, num processo chamado concertação” (BB 2009b).

Para responder à questão principal e, conseqüentemente alcançar o objetivo geral, buscar-se-á responder, também, às seguintes questões:

a) Relacionadas à atividade de auditoria interna:

- ✓ A metodologia de auditoria interna é apropriada para avaliar objetos do tipo Estratégia DRS, ou necessita de ajustes?
- ✓ A utilização de métodos de auditoria interna para avaliar objetos similares à Estratégia DRS gera informações úteis e capazes de contribuir para a melhoria dos seus processos?
- ✓ Qual a capacidade dos métodos de auditoria interna para identificar, tempestivamente, situações de riscos que podem comprometer objetivos organizacionais e provocar a realização de ações para impedir sua concretização ou minimizar seus impactos?

b) Com relação à Estratégia DRS:

- ✓ Existem garantias na dinâmica organizacional do BB e na metodologia de implementação para a estabilidade e continuidade da Estratégia DRS?

- ✓ Quais os pontos fortes e os fracos na operacionalização da Estratégia DRS? Quais seus principais desafios?
- ✓ A Estratégia DRS está sendo implementada na forma como está sendo planejada?
- ✓ Há evidências de que nas comunidades onde estão sendo implementados os Planos DRS esteja havendo desenvolvimento sustentável, inclusão social, geração de trabalho e renda, e melhoria nos indicadores de qualidade de vida?

Nos capítulos que constituem o presente trabalho encontram-se as tentativas de respostas para as questões levantadas, bem como proporciona-se uma visão geral dos conceitos e concepções de auditoria interna, do processo de auditoria interna no Banco do Brasil, da Estratégia Negocial DRS e da interação entre a atividade de auditoria interna e a Estratégia DRS. Ao final, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, as conclusões do autor e as proposições de melhoria para as atividades de auditoria interna e para a Estratégia DRS.

2. CONCEITOS E CONCEPÇÕES MODERNAS DE AUDITORIA INTERNA

2.1. Auditoria interna – origem, o que é e para que serve

A atividade de auditoria nasceu, muito provavelmente, porque os indivíduos que eram donos ou responsáveis necessitavam da confirmação de que contas financeiras, bens e outros valores se encontravam na quantidade, forma e condição devidas, porém, não dispunham eles próprios das condições objetivas para obter tal confirmação.

Não existe um marco específico no tempo que indique o início da atividade de auditoria, no entanto, vários acontecimentos, já nos primórdios da história, evidenciam sua utilização ou pelo menos os seus fundamentos.

Existem provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros realizadas entre a família real de Urukagina e o templo sacerdotal sumeriano que datam de mais de 4.500 anos antes de Cristo, ainda segundo Lopes, nas cartas de Trajano (97-117 d.C.) escritas por Plínio (61-112 d.C.), o jovem, relatam práticas de auditoria realizadas nas províncias romanas. (SÁ, 2002, p. 21)

A palavra “auditoria” tem sua origem no latim, vem de “*audire*”, que significa “ouvir”. O termo “auditor”, segundo Sá (idem, ibidem) também vem do latim e, como substantivo, tinha o sentido apenas de significar “aquele que ouve”, ou “ouvinte”. Para Attie (1998), o termo “auditor”, apesar de bem representado pelo significado da origem latina (aquele que ouve, ouvinte), provém do verbo inglês “*to audit*” (examinar, ajustar, corrigir, certificar), que melhor representa a atuação desse profissional.

Shore (2009, p. 24) considera que há uma “cultura de auditoria” como um fenômeno antropológico e forma de governabilidade, “mais e mais generalizada”, que deriva sua legitimidade da sua pretensão de aumentar a transparência e a responsabilização ou *accountability*.

Na linha de análise do poder, Weber (1947, apud BORGES, 2008) traz à luz a distinção entre poder e autoridade, caracterizada esta sob os aspectos racional legal, carismático e tradicional, em abordagem que define “poder” como elemento de

dominação; tem-se assim, uma visão aderente ao pensamento marxista que trata da propriedade e do controle sobre os meios de produção, contexto no qual a auditoria se insere.

Mintzberg (1992, apud BORGES, 2008) aborda o poder como forma de dependência da organização em controlar um recurso, a dependência de uma habilidade técnica, a dependência de um corpo de conhecimento que seja importante para a organização, as prerrogativas legais e o acesso dos agentes a uma das quatro formas de poder citadas. A auditoria, neste prisma, legitima seu poder pelo conhecimento e habilidade técnica de seus membros.

As atividades de auditoria interna surgem como uma extensão da auditoria externa. Abaixo estão listados marcos históricos na evolução da atividade de auditoria:

- 1314 Criação do cargo de Auditor do Tesouro da Inglaterra
- 1559 Sistematizou-se e se estabeleceu a Auditoria dos Pagamentos a servidores públicos pela Rainha Elizabeth I
- 1880 Criada a Associação dos Contadores Públicos Certificados (Institute of Chartered Accountants in England and Wales), na Inglaterra
- 1886 Surge a Associação dos Contadores Públicos Certificados (AICPA), nos Estados Unidos
- 1894 Formação do Instituto Holandês de Contadores Públicos
- 1934 Estabelecimento da Security and Exchange Commission (SEC) nos Estados Unidos. Foi a partir da criação do SEC, que a profissão de Auditor assume importância e cria um novo estímulo
- 1976 Lei das S/A, no Brasil, impulsionando o mercado de auditoria no país
- 2002 Assinatura da Lei *Sarbanes-Oxley*, nos Estados Unidos

Fonte: Attie (1998, p. 28), complementado pelo autor

A necessidade de uma auditoria periódica, com maior grau de profundidade e visando também a outras áreas não relacionadas com a contabilidade faz surgir o auditor interno, como uma ramificação da profissão de auditor externo. As empresas passam por um processo de estruturação mais formal e, por conseguinte, passam a dar maior ênfase à observância das normas e procedimentos internos.

O conceito de auditoria interna sofreu alterações ao longo do tempo, mas ainda guarda em seu bojo a concepção de o auditor interno ser “o olho do dono”, ou seja, tal

conceito só existe porque é necessário ter alguém para auxiliar o dono no controle das pessoas e dos processos, o que ele sozinho não consegue fazer, uma vez que com o crescimento das organizações ele não pode fazer tudo e nem estar em todos os locais simultaneamente.

Na visão de Attie (2007):

A auditoria interna é uma função independente de avaliação, criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização. Tem como fim, auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. (ATTIE, 2007, p. 28)

E para Jund, (2001):

A auditoria interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidas para as mesmas. (JUND, 2001, p. 26)

As Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna *The Institute of Internal Auditors* (IIA), USA, versão 2008, definem:

A Auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação e de consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle, e governança corporativa. (IIA - USA, 2008, p. 1)

Quanto aos objetivos da auditoria interna, Griffiths (2006) afirma:

O objetivo principal de todas as atividades em uma organização deve ser atingir os objetivos da própria organização. Assim: O objetivo principal da auditoria interna é ajudar a organização a atingir seus objetivos. (GRIFFITHS, 2006, p. 6)

O Banco Central do Brasil – BACEN (2008, p.5) define sua auditoria interna como uma atividade de assessoramento à Administração, voltada para a avaliação e a adequação dos sistemas de controle interno, em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para o Banco Central.

Os conceitos de auditoria interna apresentados evidenciam algumas diferenças em relação ao seu foco de atuação: Attie e Jund enfatizam processos operacionais; Griffiths e o Instituto dos Auditores Internos dos Estados Unidos também abordam

avaliações de processos, porém com viés de riscos e focam claramente na questão de a auditoria contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

Apesar das diferenças, todas as definições evidenciam características basilares da auditoria interna, características essas que remontam ao surgimento da atividade e, vale acrescentar, sem elas não há que se falar em auditoria interna como algo possível. O centro está em ser uma atividade de avaliação independente e objetiva.

Trata-se, então, de uma atividade de avaliação, pois faz julgamentos profissionais sobre os objetos de suas verificações; emite sua opinião suportada tecnicamente por evidências.

A questão da independência talvez seja a mais representativa do conceito e da atuação da auditoria interna. Sem ela as opiniões e os julgamentos podem ficar comprometidos. O exercício desses julgamentos, como diz Attie (2007, p. 30) “necessita do mais alto grau de imparcialidade, integridade e objetividade, os quais se atrofiam na ausência de independência prática”.

2.2. Normas de auditoria interna

As normas de auditoria servem para nortear o trabalho do auditor e proporcionar melhor qualidade dos trabalhos por ele realizados. Elas sinalizam a extensão das medidas e dos procedimentos de auditoria a serem empregados para que os objetivos dos trabalhos possam ser alcançados.

As normas têm a finalidade de estabelecer os padrões técnicos e de comportamento, visando alcançar uma situação coletiva e individualmente desejável. Na auditoria, estas normas objetivam, segundo Attie (1998, p. 55), “qualificação na condução dos trabalhos e garantia de atuação suficiente e tecnicamente consistente do auditor e do parecer diante dos seus usuários”.

Consoante Araújo (1998, p. 122), as normas de auditoria geralmente aceitas datam de 1917 e emanam do *American Institute of Accountants*, órgão que antecedeu o AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*.

No Brasil, as normas de auditoria são adaptações das normas do *International Federation of Accountants* (IFAC) e estão contidas nas resoluções emanadas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

A Resolução CFC nº 986/03, do Conselho Federal de Contabilidade, que substituiu a Resolução CFC nº 780/95, apresenta conceitos e objetivos da auditoria interna. Ela define o que é a técnica de auditoria, determina as normas de execução dos trabalhos, qual o entendimento sobre papéis de trabalho, bem como a postura do auditor frente à fraude ou erro. Enfatiza, também, questões relacionadas à importância do planejamento dos trabalhos, a atenção a ser dada à relevância e aos riscos envolvidos nos objetos sob exame e apresenta orientações sobre o uso de amostragem, processamento eletrônico de dados e elaboração do relatório de auditoria.

Araújo (1998, p. 113) define normas de auditoria como sendo, “regras ou preceitos fundamentais que o auditor deve respeitar em relação aos objetivos a serem alcançados, aos procedimentos e às técnicas de auditoria utilizadas, ao relatório que deve ser elaborado e, acima de tudo, à qualidade e à adequação do trabalho.”

O “Arcabouço de Práticas Profissionais Internacionais” para a Auditoria Interna¹ – (IPPF - *International Professional Practices Framework*), publicação do *Institute of Internal Auditors* (IIA) é cada vez mais utilizado e reconhecido como balizador de qualidade da profissão de auditoria interna.

O IPPF sucede os *standards* do IIA (Código de Ética e Padrões Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna), publicados pela primeira vez em 1978 e atualizados em 2003 e 2008. Contém as diretrizes para a prática profissional da

¹ IPPF - International Professional Practices Framework - The Institute of Internal Auditors (IIA), USA *Disponível em* <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/jppf/standards/>

auditoria interna, disponibilizando-as de forma organizada e prontamente acessíveis aos auditores internos.

No IPPF constam as normas qualificadas pelo IIA como orientações de imprescindível observância, as quais estão divididas em “Obrigatórias” e “Enfaticamente recomendadas”. A figura 1, adiante, sintetiza essa composição:

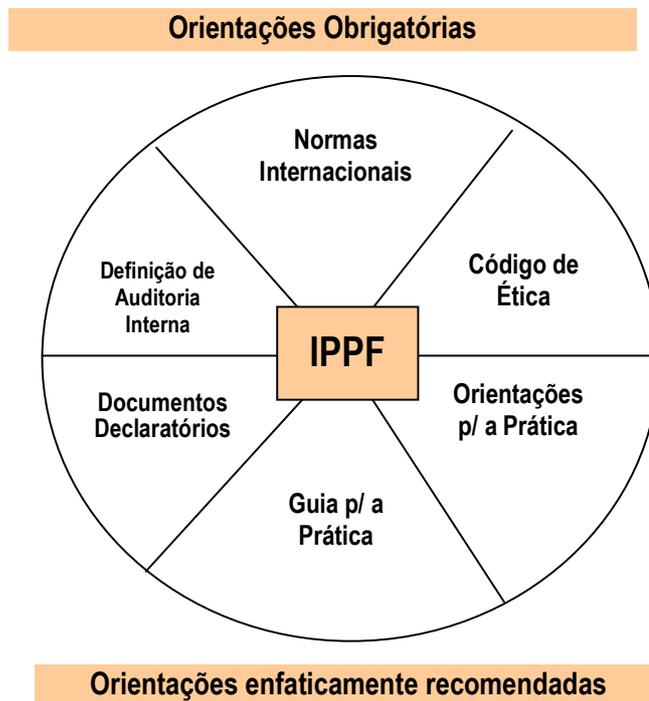


Figura 1 – IPPF - *International Professional Practices Framework* – (IIA – USA)

Fonte: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/interactive-ippf/> - Tradução livre Nadjana Faria

As orientações obrigatórias são as essenciais ao desempenho das responsabilidades dos auditores internos e à eficácia da auditoria interna.

As orientações enfaticamente recomendadas devem ser utilizadas como um guia e não têm a intenção de prover respostas absolutas sobre questões específicas.

De forma resumida, o IPPF compreende os elementos do quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Detalhamento dos elementos do IPPF – IIA (USA)

	Elementos	Definição
Orientações Obrigatórias	Definição de Auditoria Interna	A definição estabelece o propósito, a natureza e o escopo da auditoria interna.
	Código de Ética	Estabelece os princípios e as expectativas que regem o comportamento dos indivíduos e das organizações na condução da auditoria interna. Descreve os requisitos mínimos de conduta e as expectativas de comportamento.
	Normas	São baseadas em princípios e provêm estrutura para o desempenho e promoção da auditoria interna. As Normas são obrigatórias e consistem de: <ul style="list-style-type: none"> • Declarações de requisitos básicos para a prática profissional da auditoria interna e para a avaliação da eficácia de seu desempenho. Esses requisitos são aplicados internacionalmente em níveis organizacional e individual. • Interpretações que clarificam termos e conceitos no âmbito das declarações. Para o correto entendimento e aplicação das Normas é necessário considerar tanto as declarações quanto as respectivas interpretações. As Normas utilizam termos que possuem significado específico e que estão incluídos no Glossário.
Orientações enfaticamente recomendadas	Orientações para a Prática	Auxiliam os auditores internos a aplicar a definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas, e a implementar boas práticas. Essas Orientações contemplam a abordagem, a metodologia e outras considerações relacionadas à auditoria interna. Não detalham processos e procedimentos, mas incluem práticas relacionadas a: assuntos internacionais, nacionais, ou relacionadas ao segmento industrial; tipos específicos de trabalho de auditoria; e questões legais e regulatórias.
	Documentos Declaratórios	Auxiliam as partes interessadas, incluindo aqueles que não pertencem à profissão de auditor interno, a compreender assuntos relacionados a governança, risco e controle, e a delinear os papéis e as responsabilidades da auditoria interna.
	Guia para a Prática	Apresenta diretrizes detalhadas para a condução dos trabalhos de auditoria interna. Detalha processos e procedimentos, tais como ferramentas e técnicas, programas, passo a passo e exemplos de resultados.

Fonte: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/interactive-ippf/> - Tradução livre Nadjana Faria

Neste contexto normativo, Vieira (2007, p. 175) destaca a edição, em 2002, pelo governo e pelo Congresso dos Estados Unidos, da Lei Sarbanes-Oxley, ou simplesmente SOX, considerando-a “a mais importante reforma da legislação do mercado de capitais americano nos últimos tempos”. A SOX procura coibir a conduta antiética de administradores e auditores com regras rígidas de governança corporativa. Esse autor conclui que o momento atual requer muito empenho dos auditores ante a complexidade e a diversidade de fatores de risco e exige também maiores conhecimentos de áreas que até então não recebiam a necessária prioridade dos auditores.

Como se vê, há intensa produção normativa procurando disciplinar as atividades de auditoria no mundo e no Brasil, criando critérios e disciplinando a profissão, incentivando a transparência e a prestação de contas.

2.3. Diferenças básicas entre a auditoria interna e a auditoria externa

Dependendo do vínculo que o profissional de auditoria tem com a empresa, esta pode ser classificada em externa ou interna.

A auditoria externa é aquela que é efetuada por um profissional ou equipe de profissionais que não faz parte do quadro de funcionários da empresa. O auditor externo tem como função verificar se há adequação patrimonial e financeira das demonstrações contábeis e se estas foram elaboradas consoantes com os Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Segundo Almeida (2003), o auditor externo tem maior grau de independência em relação ao auditor interno, pois não existe o vínculo empregatício com a empresa, por conseguinte o número de testes realizados por este profissional é menor, dado que o mesmo está à procura de erros que possam ocasionar mudança substancial nas informações das demonstrações contábeis.

Já a auditoria interna é aquela executada por um profissional que faz parte do quadro de funcionários da empresa, cuja função é de controlar e verificar se os controles internos da empresa estão funcionando adequadamente e com eficiência. Para Almeida (2003), o auditor interno tem menor grau de independência na empresa e executa a auditoria contábil e operacional.

Para Attie (2007), a função da auditoria interna repousa em atividades detalhadas da empresa, relacionadas, de maneira intensa, com o andamento de cada função, área, departamento, setor e operação. A auditoria interna, por orientação gerencial da alta administração da empresa, tem de examinar cada ramificação e ainda os segmentos, em períodos regulares de tempo, para observar a aderência às políticas,

à legislação, à eficiência operacional e aos aspectos tradicionais de controle e salvaguarda da empresa.

A auditoria externa não necessariamente suprime a existência da auditoria interna, uma vez que a auditoria interna da organização auditada possibilita maior segurança ao auditor independente, por evitar a duplicidade de trabalho e reduzir custos para as duas partes, desde que a qualidade dos trabalhos praticados assim indique, possibilitando a identificação e resolução antecipada de problemas que só seriam solucionados num último instante.

2.4. Noções gerais sobre os tipos de auditoria interna

Os tipos de auditoria interna podem ser definidos de acordo com a atuação do auditor interno, podendo em algumas áreas ter a colaboração de outros profissionais especializados. Segue breve descrição dos principais tipos:

Auditoria Contábil/Financeira – A auditoria contábil focaliza prioritariamente as demonstrações financeiras, examinando e avaliando as partes componentes desses demonstrativos, bem como os procedimentos e registros, aferindo o nível de aderência à legislação e aos Princípios Fundamentais da Contabilidade, como também às normas internas da empresa.

O enfoque financeiro cobre, prioritariamente, as áreas de tesouraria, aplicações financeiras e captação de recursos, envolvendo avaliação de liquidez e rentabilidade.

Auditoria Operacional - Modernamente, a auditoria operacional é considerada, em essência, um enfoque. A auditoria operacional procura aferir se a organização ou unidade submetida a exame e avaliação opera de forma eficiente. Sob esse enfoque, o auditor interno deve avaliar as operações da empresa segundo o escopo dos seus objetivos definidos no plano tático ou operacional.

O IIA² define auditoria operacional como sendo “um processo sistemático de avaliação da eficácia, eficiência e economia de operações sob controle da administração de uma organização, e relato dos resultados da avaliação a pessoas adequadas, acompanhados de recomendações para aperfeiçoamento”.

O objetivo geral da auditoria operacional é assessorar a administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, avaliando se a organização, unidades, sistemas, processos, operações e programas da empresa estão atingindo os objetivos da corporação de forma eficiente.

Auditoria de Sistemas ou de Informática – Abrange o exame e avaliação dos processos de desenvolvimento, teste aplicativo e operação dos sistemas, cabendo informar à administração sobre a adequação, eficiência, segurança, custos, documentação, etc. É uma área de atuação muito importante da auditoria, seja na extração de informações dos sistemas, seja na implantação de trilhas de auditoria e, também, no próprio processo de automação interna do órgão de auditoria.

Pode ser realizada avaliando a entrada dos dados a processar e a saída dos dados processados, sem verificar o mérito dos sistemas (auditoria “em torno do computador) ou avaliando a qualidade dos procedimentos utilizados no desenvolvimento e manutenção de sistemas e na utilização dos aplicativos (auditoria “no computador”).

Auditoria da Qualidade – A qualidade é um pressuposto básico em todas as atividades da empresa e tem merecido, também, um foco especial da auditoria. No entanto, é importante analisar a questão não somente sob a ótica da percepção do cliente; mas também, do ponto de vista de contribuição de resultados da empresa. Em tese, esse objetivo da empresa consiste em dotar os seus produtos do mais alto padrão de qualidade. Não se pode, porém, esquecer de verificar se o seu cliente está disposto a pagar pelos custos adicionais incorridos para produzir com maior qualidade.

² *The Institute of Internal Auditors, USA*

Auditoria Ambiental – Definida pela Norma ABNT NBR ISO 19011, válida a partir de 29.12.2002, como “processo sistemático, documentado e independente para obter evidências de auditoria e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios da auditoria (conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos relacionados ao meio ambiente) são atendidos.”

Auditoria de Gestão – Utiliza os procedimentos adotados nas outras modalidades de auditoria, porém de maneira muito focada na avaliação dos resultados obtidos pela unidade sob exame, em confrontação com a estratégia e o plano de ação, tendo em vista a identificação de ameaças e oportunidades para consecução de resultados futuros. Verifica e avalia a qualidade e viabilidade dos planos, dos orçamentos e das diretrizes com alcance a todos os níveis gerenciais.

Correre (2005) apresenta a **Auditoria Contínua** como uma técnica ou um método utilizado por auditores para realizar as respectivas atividades de auditoria em bases contínuas. As atividades abrangem desde a avaliação contínua de controles até a avaliação contínua de riscos. A tecnologia exerce um papel chave para viabilizar a sua execução.

A principal diferença em relação à auditoria tradicional diz respeito à habilidade da auditoria contínua em apresentar relatórios escritos e conclusivos em curto espaço de tempo, contado a partir da ocorrência de um evento. Em alguns casos avançados de automação, seria possível a elaboração instantânea da avaliação de risco e controle de forma simultânea com a ocorrência do evento ou transação, ou mesmo a antecipação, se forem utilizadas metodologias estatísticas preditivas.

A vantagem da auditoria contínua é evitar relatórios com informações não atualizadas e esta tem como objetivo oferecer informações em tempo real aos destinatários, contribuindo para a transparência e segurança dos negócios empresariais.

Embora conhecida desde a década de 70, a auditoria contínua tomou nova força após o ano de 2002 com a publicação da Lei Sarbanes-Oxley, Seções 404 e 409 pela

necessidade de comunicação mais rápida com os acionistas, surgindo como opção de solução para aquelas obrigações. A Seção 404 determina que devam ser publicados relatórios concernentes ao escopo e adequação da estrutura de controles internos e dos procedimentos de emissão dos reportes financeiros, incluindo avaliação de efetividade. A Seção 409 assegura ao público o acesso imediato a informações relativas a mudanças materiais das condições financeiras e operacionais da empresa, de forma inteligível ou facilmente compreensível.

Já Power (1996, p.p. 289-315), analisando criticamente e sem isenção o fenômeno da “explosão das auditorias” no Reino Unido, lista, entre outras, a **Auditoria Médica**, a **Auditoria do Ensino**, a **Auditoria da Propriedade Intelectual**, a **Auditoria de Estresse**, e até a **Auditoria da Democracia**. A importância da crítica do autor repousa na constatação de que mais e mais pessoas e também mais e mais organizações estão pensando em si mesmos como objetos de auditoria. Essa lógica, para o autor, possui vários argumentos discretos, tais como:

a) embora exista uma variedade de contextos onde estão inseridas as auditorias, o conceito de auditoria não é ambíguo, divergindo apenas quanto ao conjunto de conhecimentos;

b) a auditoria é antes uma idéia do que uma série de práticas e técnicas;

c) a proliferação de auditorias não é simplesmente uma intensificação quantitativa, mas uma correlação com a mudança dos conceitos de administração e de governança, pela consciência das produções de riscos dessas atividades;

d) as novas ondas de auditoria focam não as atividades primárias, mas os sistemas mais agregados de controle do governo;

e) as auditorias têm tido a capacidade de se tornarem invulneráveis às suas próprias falhas: onde uma auditoria falha, a solução e as respostas esperadas são “mais auditoria”.

f) as auditorias não são passivas, mas ativas, significando que a auditoria constrói o contexto em que opera.

Como podemos observar também no Brasil, o fenômeno da “explosão das auditorias” estudado por Power (1996, p.p. 289-315) atravessa fronteiras. Silva *et al* (2009, p.p. 39-63) observam que devido ao processo de globalização e de desenvolvimento do mercado de capitais, tornou-se essencial para a empresa um “bom relacionamento” com seus acionistas e demais *stakeholders*, mas “os inúmeros debates sobre o tema não impediram que alguns escândalos e fraudes ocorressem em grandes e até então insuspeitáveis empresas de países como os Estados Unidos”.

2.5. Noções gerais sobre os procedimentos de auditoria interna

Os procedimentos discutidos neste capítulo restringem-se àqueles relacionados ao planejamento e à execução de um trabalho de auditoria e que estejam diretamente vinculados aos objetivos desta pesquisa. Não serão abordados os procedimentos (i) de planejamento estratégico da unidade de auditoria interna e de execução desse planejamento; (ii) de capacitação dos auditores; (iii) de atendimento a demandas de órgãos de fiscalização e controle; (iv) de assessoramento à alta administração e; (v) de apuração de irregularidades (inquéritos administrativos internos).

Neste título são comentados os procedimentos gerais de auditoria interna, enquanto concepção intelectual e reconhecimento pelo arcabouço normativo. Os procedimentos dos trabalhos de auditoria reconhecidos e desenvolvidos pela Auditoria Interna do Banco do Brasil são apresentados no capítulo 4.

Os procedimentos de um trabalho de auditoria interna se iniciam no planejamento, continuam na execução e comunicação de resultados e se completam no acompanhamento das ações necessárias para dar tratamento às situações-problema identificadas.

Sobre planejamento, a NBCT 12, da CFC nº 986/2003, do Conselho Federal de Contabilidade, afirma:

12.2.1.1 - O planejamento do trabalho de Auditoria Interna compreende os exames preliminares das áreas, atividades, produtos e processos, para definir a amplitude e a época do trabalho a ser realizado de acordo com as diretrizes estabelecidas pela administração da entidade.

12.2.1.2 - O planejamento deve considerar os fatores relevantes na execução dos trabalhos, especialmente os seguintes:

- a) conhecimento detalhado da política e dos instrumentos de gestão de riscos da entidade;
- b) o conhecimento detalhado das atividades operacionais e dos sistemas contábil e de controles internos e seu grau de confiabilidade da entidade;
- c) a natureza, a oportunidade e a extensão dos procedimentos de auditoria interna a serem aplicados, alinhados com a política de gestão de riscos da entidade;
- d) a existência de entidades associadas, filiais e partes relacionadas que estejam no âmbito dos trabalhos da Auditoria Interna;
- e) o uso do trabalho de especialistas;
- f) os riscos de auditoria, quer pelo volume ou complexidade das transações e operações;
- g) o conhecimento do resultado e das providências tomadas em relação a trabalhos anteriores, semelhantes ou relacionados;
- h) as orientações e expectativas externadas pela administração aos auditores internos; e
- i) conhecimento da Missão e Objetivos Estratégicos da entidade. (NBCT 12, 2003)

Ao abordar os procedimentos mais próximos à execução de uma auditoria, a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade os define como sendo:

12.2.3.1 - Os procedimentos de Auditoria Interna constituem exames e investigações, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao auditor interno obter subsídios suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da entidade.

12.2.3.2 - Os testes de observância visam à obtenção de razoável segurança de que os controles internos estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários e administradores da entidade.

12.2.3.3 - Os testes substantivos visam à obtenção de evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informações da entidade. (NBCT 12, 2003)

A mesma Resolução afirma que os procedimentos de auditoria interna devem garantir informações factuais, consistentes e suficientes para as conclusões do auditor:

12.2.3.4 - As informações que fundamentam os resultados da Auditoria Interna são denominadas de "evidências", que devem ser suficientes, fidedignas, relevantes e úteis, de modo a fornecerem base sólida para as conclusões e recomendações à administração da entidade.

12.2.3.5 - O processo de obtenção e avaliação das informações compreende:

I - a obtenção de informações sobre os assuntos relacionados com os objetivos e o alcance da Auditoria Interna, devendo ser observado que:

- a) a informação suficiente é aquela que é factual e convincente, de tal forma que uma pessoa prudente e informada possa entendê-la da mesma forma que o auditor interno;
- b) a informação adequada é aquela que, sendo confiável, propicia a melhor evidência alcançável, por meio do uso apropriado das técnicas de Auditoria Interna;
- c) a informação relevante é a que dá suporte às conclusões e às recomendações da Auditoria Interna;
- d) a informação útil é a que auxilia a entidade a atingir suas metas.

II - a avaliação da efetividade das informações obtidas, mediante a aplicação de procedimentos de Auditoria Interna, incluindo testes substantivos, se as circunstâncias assim o exigirem. (NBCT 12, 2003)

Santi (1988, p. 82) classifica os procedimentos de auditoria em “testes de aderência” e “testes substantivos”. Os conceitos por ele apresentados guardam coerência e convergência com o descrito pela Resolução do CFC, apesar de denominação distinta para o de observância.

A grande preocupação na utilização desses procedimentos está em definir que conjunto de testes melhor se aplica à situação em particular. Também são motivos de preocupação a quantidade e a profundidade das análises, o plano amostral a ser observado, bem como os limites aceitáveis para as conclusões (riscos e limitações da auditoria).

Preocupação não menos importante tem-se em relação à qualidade em auditoria, correlacionada com os riscos da própria auditoria. Inácio (2007) procurando abordar o tema de forma matemática recorre a vários autores, nomeando Boyton *et al* (2001) e Ricciute (2003) e os seguintes componentes de risco, que devem ser definidos em termos quantitativos, buscando uma análise percentual comparativa:

a) Risco de Auditoria, como a probabilidade de emissão de uma opinião não adequada;

b) Risco Inerente, entendido como a probabilidade de existência de erros materiais, independentemente do sistema de controles existente;

c) Risco de Controle, que consiste na probabilidade de o sistema de controles internos falhar na detecção de erros materiais;

d) Risco de Detecção, entendido como a probabilidade de o auditor não detectar uma distorção relevante.

Promovendo estudo comparativo dos países da União Europeia, Soares (2005) afirma que:

[...] as Normas Técnicas de Auditoria mostram nos seus diversos conteúdos uma crescente preocupação pelo tema de controlo de qualidade das auditorias realizadas. Preocupação que tem como fim último reforçar a confiança da sociedade em seu conjunto na auditoria como instrumento válido para melhorar a credibilidade da informação financeira e para proteger os interesses dos terceiros implicados. Também se coloca relevo na vontade das próprias organizações de auditores e dos organismos públicos reguladores de que o trabalho de auditoria se realize em todos os âmbitos e fases com o maior rigor técnico possível. E para a realização desta finalidade, consideram como prioritário e chave o estabelecimento de mecanismos de controlo de qualidade. (SOARES, 2005, p. 167)

2.6. A auditoria baseada em riscos

The Institute of Internal Auditors (IIA) define Auditoria Baseada em Riscos (ABR) como uma metodologia que associa a auditoria interna ao arcabouço global de gestão de riscos de uma organização. A ABR possibilita à auditoria interna garantir ao conselho diretivo que os processos de gestão de riscos estão eficazes em relação ao apetite por riscos da organização.

A metodologia ABR estabelece como um de seus pressupostos, que os trabalhos de auditoria possam contribuir para que as organizações atinjam seus objetivos. É determinante para seu uso, que os objetivos organizacionais estejam claramente definidos, de forma que seja possível identificar os riscos que podem comprometer seu alcance e, por conseguinte, que sejam implementadas ações que evitem sua ocorrência ou minimizem seus efeitos.

David M. Griffiths, em 1997, com o texto “Auditoria Interna - O Risco do Negócio”, constrói o que veio a ser a base conceitual para a Auditoria Baseada em Riscos (ABR).

Os princípios apresentados naquele texto são utilizados para a formulação do planejamento e para a execução de trabalhos de auditoria interna em grande número os países.

O objetivo principal de todas as atividades em uma organização deve ser atingir os objetivos da própria organização. Assim: O objetivo principal da auditoria interna é ajudar a organização a atingir seus objetivos.

A auditoria interna fornece à administração da organização a garantia independente e objetiva de que seus riscos estão sendo mitigados a um nível aceitável e relata onde não estão. (GRIFFITHS, 2006, p. 13)

Para Mc Namee (1997), a avaliação de riscos em auditoria identifica, mede e prioriza os riscos para focalizar as áreas auditáveis mais significativas. Em cada ação de auditoria, a avaliação dos riscos é utilizada para identificar as áreas mais importantes dentro da organização. A avaliação de riscos permite ao auditor delinear um programa de auditoria capaz de testar os controles mais importantes, ou ainda de testar os controles com maior profundidade ou de forma mais minuciosa.

Mc Namee (1997) faz um comparativo entre o velho modelo de fazer auditoria e a nova perspectiva trazida pela ABR:

Quadro 2 – ABR – O velho e o novo paradigma da auditoria interna

Área de Auditoria	Velho Paradigma	Novo Paradigma
Foco da auditoria	Sistema de controles internos	Riscos do negócio
Foco dos testes	Atividades de controle	Atividades de tratamento de todos os riscos
Foco do relatório	Adequação e eficácia dos controles internos	Adequação e eficácia do tratamento dos riscos
Resultados da auditoria	Controles novos ou melhorados	Tratamento adequado dos riscos

Fonte: McNamee, David. *Risk-based auditing. Institute of Internal Auditors: Canadá, 1997*

Segundo esse autor, utilizar um novo paradigma a partir da Auditoria Baseada em Riscos significa ampliar a perspectiva de todas as auditorias internas (financeiras, da qualidade, ambiental, da segurança da informação, da segurança e saúde no trabalho, etc.), para abarcar todas as etapas da gestão de riscos, incluindo as atividades de controle. Essa prática dá também ao auditor a oportunidade de verificar se os processos do negócio estão sujeitos a controles excessivos, proporcionando a ele

a rara oportunidade de recomendar a existência de menos controles, se forem identificados métodos obsoletos e ineficazes.

A aplicação da ABR permite que o auditor deixe de executar seu trabalho excessivamente centralizado sobre atos e fatos do passado - "conduzir o carro olhando pelo espelho retrovisor" – para uma ação mais focalizada no futuro, proativa e preventiva de situações de risco a que os processos e negócios da organização estão expostos.

2.7. O auditor interno

O termo auditor, conforme Sá (1980, p. 5), surgiu na Inglaterra no reinado de Eduardo I, para designar aquele que realizava o exame de contas públicas e cujo testemunho poderia levar à punição de possíveis infratores.

Embora seja difícil obter um consenso acerca da origem da técnica de auditoria, tem-se como evidência que a auditoria esteve presente desde o início da atividade econômica do homem, não obstante, por óbvio, o estágio de maturação ser completamente diferente daquele vivenciado na atualidade.

O auditor interno é funcionário da empresa onde realiza suas atividades. Deve ter certa independência dentro da entidade para que sua opinião não seja eivada de vícios decorrentes de uma relação de subordinação que lhe impõe restrições à execução de seus trabalhos. Assim, para ter o maior grau possível de independência, a unidade de auditoria interna deve ser subordinada ao Conselho de Administração da empresa.

Attie (2007, p. 74) afirma que a natureza e a complexidade do trabalho do auditor interno exigem capacidade de adaptação acima da média, para que possa aprender rapidamente aspectos teóricos e práticos sobre as diversas atividades objeto de exame.

O Portal da Administração (<http://www.administradores.com.br/>) apresenta o como sendo as responsabilidades típicas do auditor interno:

- observar com maior rigor do que qualquer outro empregado, os regulamentos internos da empresa;
- manter alto padrão de comportamento moral e funcional;
- ser discreto, não se utilizando de fatos apurados para proveito próprio;
- reportar eventuais sugestões sobre possíveis melhorias de sistemas de controle ou trabalho;
- só reportar fatos que possam ser comprovados por documentos verificados e que não possam ser contestados;
- manter sempre presente perante os setores que audita que não tem função de espião ou fiscal, mas sim de empregado categorizado, que tem funções definidas dentro da organização.

O Código de Ética do *Institute of Internal Auditors* (IIA) espera que os auditores internos desempenhem todos os serviços de auditoria de acordo com as Normas para a Prática Profissional de Auditoria Interna e que apliquem e cumpram os seguintes princípios:

Integridade - a integridade dos auditores internos estabelece confiança e, conseqüentemente, provê a base para se confiar em seu juízo.

Objetividade - os auditores internos exibem o mais alto nível de objetividade profissional ao reunir, avaliar e comunicar informação sobre a atividade ou processo a ser examinado. Os auditores internos fazem uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e formam seus juízos sem se deixar influenciar indevidamente por seus próprios interesses ou pelos de outras pessoas.

Confidencialidade - Os auditores internos respeitam o valor e a propriedade da informação que recebem e não divulgam informações sem a devida autorização, a menos que exista uma obrigação legal para que o profissional o faça.

Competência - Os auditores internos aplicam o conhecimento, as atitudes e a experiência necessários ao desempenho dos serviços de auditoria interna.

3. A AUDITORIA INTERNA NO BANCO DO BRASIL

3.1. Visão geral da Auditoria Interna do Banco do Brasil

A Unidade Auditoria Interna do Banco do Brasil (Audit), seguindo as boas práticas de governança, está vinculada e reporta-se diretamente ao Conselho de Administração do Banco (vide organograma da figura 2). O Auditor Geral – principal executivo da Unidade – tem suas atividades supervisionadas pelo Comitê de Auditoria³, que também avalia os trabalhos da Audit.

Banco do Brasil S.A.

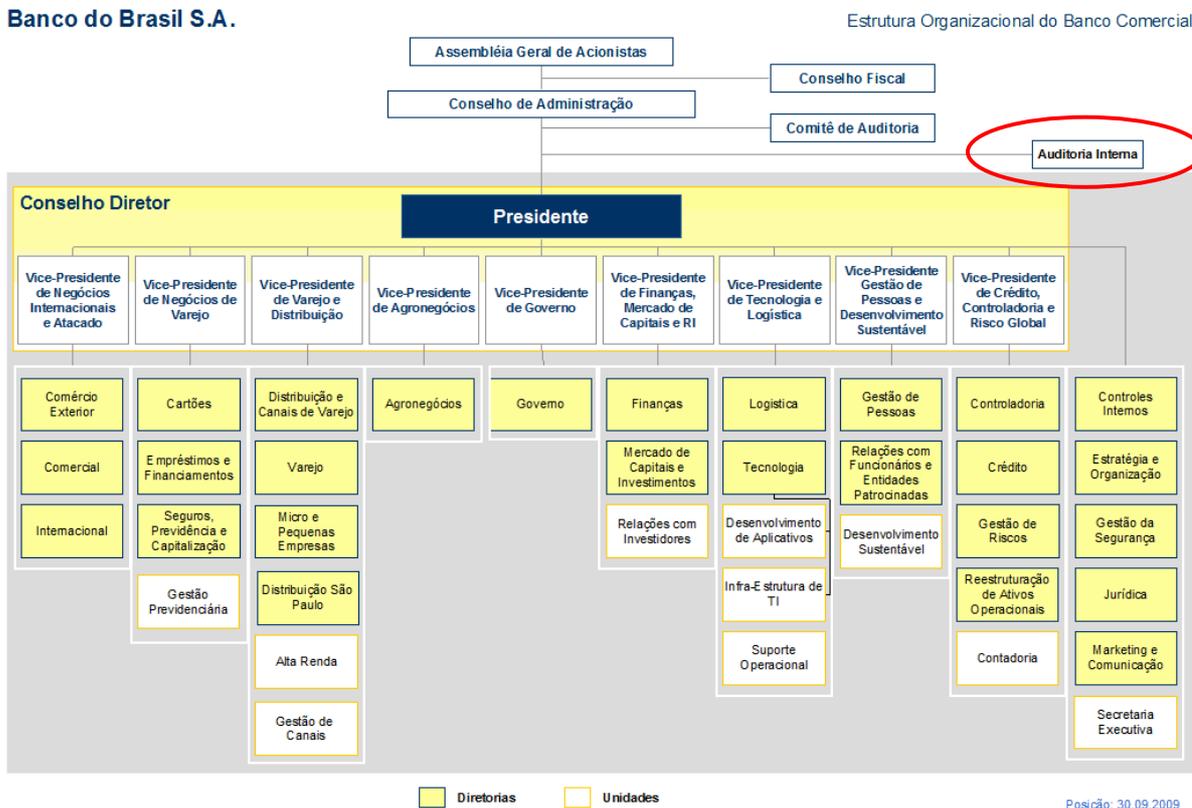


Figura 2 – Estrutura organizacional interna do BB

Fonte: <https://intranet.bb.com.br/lic/APPS/figura>

A Resolução 3056, do Banco Central do Brasil, de 19/12/2002, em seu artigo 2º, parágrafo 4º, estabelece que: “No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida

³ Órgão estatutário, de constituição obrigatória para as instituições financeiras, conforme estabelecido pela Resolução Bacen 3081, de 29/5/2003, substituída pela Resolução 3198, de 27/5/2004.

por unidade própria, deverá essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria da instituição.”

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009), assim propõe a linha de relacionamento da auditoria interna:

2.34.5 Relacionamento com a Auditoria Interna

A Auditoria Interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. Nas empresas em que não houver Conselho de Administração, a Auditoria Interna deve reportar-se aos sócios, de forma a garantir independência em relação à gestão.

O Conselho também deve aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela Auditoria Interna. Em caso de terceirização desta atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pelos auditores independentes.

Recomenda-se participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna.

Embora se reporte ao Conselho ou ao Comitê de Auditoria (para evitar conflitos de interesses), a Auditoria Interna deve ouvir as demandas de melhoria do ambiente de controles vindas da gestão. Relatórios deverão ser encaminhados à gestão a partir de informações entregues ao Comitê de Auditoria e ao Conselho. (IBGC, 2009, p.p. 49-50)

A estrutura organizacional da Audit é composta por uma unidade central (Audit/Sede) e por gerências de auditoria especializadas: doze no nível estratégico; quatorze no nível tático e operacional, no País e quatro no nível tático e operacional, no exterior. O quadro de pessoal, em dezembro de 2009, era composto por 479 funcionários de carreira do Banco do Brasil, sendo que nas gerências do exterior atuam funcionários expatriados e profissionais contratados nos países onde estão instaladas.

A área de atuação da Audit corresponde ao conglomerado financeiro do Banco do Brasil, o que engloba o banco comercial, as subsidiárias do Banco e as entidades vinculadas, no País e no exterior. O conjunto de objetos avaliados pela Audit é denominado “universo auditável”. Nele são realizados os trabalhos nos grandes processos empresariais, denominados “processos críticos” e as auditorias de caráter obrigatório (derivadas de exigências legais ou contratuais).

Também são focos de atuação a apuração de irregularidades funcionais, o assessoramento direto à alta administração do BB e o atendimento de demandas de

entidades de fiscalização e controle, dentre outras o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários, o Tribunal de Contas e a Controladoria Geral da União.

O Manual da Auditoria Interna, versão 2009, apresenta o objetivo da Unidade e sinaliza sua forma de atuação:

A Unidade Auditoria Interna tem como objetivo principal assessorar a alta administração do Banco do Brasil e contribuir para o aprimoramento e para a eficácia dos processos de gestão. Para atingir esse objetivo, a unidade atua numa perspectiva pró-ativa, com visão holística e independente. (BB AUDITORIA INTERNA, 2009)

A estrutura e a dinâmica organizacional da Unidade têm por princípio orientador a forma de atuação da Audit, ou seja, a metodologia de auditoria utilizada é elemento determinante na formulação e na implementação dos componentes organizacionais. A abordagem por processos críticos, detalhada no capítulo seguinte, orientou a criação e a especialização das gerências de auditoria e deu forma e contornos à dinâmica de gestão utilizada.

3.2. Evolução das atividades de auditoria da Auditoria Interna do BB

A Auditoria Interna do BB busca manter-se alinhada às melhores práticas de auditoria interna desenvolvidas pelos institutos da categoria e/ou implementadas pelas empresas onde os sistemas de controles internos e de governança corporativa se apresentam melhor estruturados.

Ao longo do tempo a abordagem de auditoria, a estrutura organizacional da Unidade, as ferramentas utilizadas e os objetos de avaliação foram evoluindo e diferenciando-se.

O documento “Novo Paradigma para a Auditoria Interna do Banco do Brasil”, elaborado pela Audit em 2005, comenta essa evolução, relacionando-a com os principais acontecimentos da história, associados ao tema:

Numa perspectiva histórica a partir do século XX, a atividade da Auditoria Interna foi primordialmente realizada junto às agências do Banco. Sua atuação orientava-se pela realização de inspetorias. Preocupava-se com a preservação de ativos financeiros, e as técnicas de trabalho contavam com poucos recursos

de apoio, os quais se resumiam a máquinas de escrever e a calculadoras manuais. [...]

No âmbito internacional, surgiram o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial, em 1945. A partir de 1960, inicia-se nos EUA a era compliance para o mercado de títulos e valores mobiliários. Em 1974 é criado o Comitê de Basiléia para Supervisão Bancária.

Mudança significativa, ocorrida no início da década de 90, foi a transformação da Inspeção do BB em Auditoria. Esse movimento resultou em maior ênfase em auditoria operacional, focada em aspectos de conformidade e na avaliação de controles internos das agências.

A partir de meados daquela década, inicia-se a atuação voltada para processos, abordados pontualmente. As técnicas utilizavam amostragem estatística e em alguns casos buscou-se consolidar os resultados nacionalmente. A Audit também passou a adotar postura orientadora em relação aos gestores.

No exterior, a atividade de compliance expande-se nos bancos. O Brasil adere ao Acordo da Basiléia em 1994 e, em 1997, o Comitê de Basiléia divulga 25 princípios para a supervisão bancária. Em 1998, edita o documento “Estrutura para sistemas de controles internos em organizações bancárias”. Em resposta, o Conselho Monetário Nacional publica a Resolução 2554, que trata da sua implementação pelos bancos.

Até 1999, os trabalhos da Audit ainda enfatizavam a avaliação de conformidade das agências e órgãos regionais. A partir daí, a especialização ganha força, com a criação das Gerências de Auditoria Especializada, que realizam prioritariamente a avaliação das unidades estratégicas do Conglomerado. [...]

Em meados de 2003, foi introduzido o conceito de auditoria com foco em risco, o qual passou a ser um dos pilares do novo paradigma de atuação da Auditoria Interna do BB. [...]

O Planejamento para 2005 transcendeu o avanço que se verificara na forma de abordagem do universo auditável da Auditoria Interna, ao enfatizar visão abrangente e integrada do Conglomerado, sem perder de vista os rumos traçados na Arquitetura Estratégica do Conglomerado.

Essa nova abordagem direcionou a atenção para as funções vitais e processos críticos do Conglomerado – em associação com a visão dos riscos a eles associados – possibilitando a definição de horizontes de longo prazo e a geração de informações para diferentes níveis decisórios, numa perspectiva de objetos auditáveis com maior estabilidade dentro do ambiente empresarial em constante evolução. (BB AUDITORIA INTERNA, 2005, p. 5)

A figura 3 representa de forma sintética esta evolução:



Figura 3 – Evolução da Auditoria Interna do BB

Fonte: Novo Paradigma para a Auditoria Interna do Banco do Brasil (2005)

Pode-se perceber que na transição de uma abordagem para outra não ocorre uma ruptura. A nova abordagem assume a predominância no foco de atuação e no processo de fazer auditoria, sem eliminar a(s) abordagens que a precederam. É uma evolução com agregação das novas e melhores práticas do momento àquelas utilizadas até então, formando uma nova base de conhecimentos e sistemática de atuação.

3.3. A metodologia de auditoria interna utilizada no Banco do Brasil

O Manual da Auditoria Interna, versão 2009, introduz o detalhamento da metodologia utilizada, abordando:

A Auditoria Interna do Banco do Brasil adota atualmente método e técnicas inovadoras, com atuação fundamentada no pensamento complexo, o qual resulta da complementaridade entre a visão de mundo linear e a sistêmica.

Tem como base o conceito de auditoria, ou seja, é capaz de lidar, no plano interno, com a complexidade intrínseca dos processos da empresa e suas inter-relações e, na perspectiva externa, com a interface da organização com os ambientes regulatórios e com sua posição no ambiente competitivo em que atua. (BB AUDITORIA INTERNA, 2009)

A metodologia utilizada pela Unidade de Auditoria Interna está fundamentada em dois pilares: Auditoria Baseada em Riscos e Abordagem por Processos Críticos.

A Auditoria Baseada em Riscos – ABR, método desenvolvido pelo *Institute of Internal Auditoria* (IIA) é a base conceitual, com adaptações, da metodologia utilizada para realização dos trabalhos de auditoria interna. As adaptações se fizeram necessárias para atender às especificidades do Banco do Brasil, à realidade e à complexidade da Organização e aos direcionamentos e determinações das entidades de fiscalização e controle a que está sujeito.

O foco em riscos significa que as avaliações de auditoria não chegam a percorrer todos os processos nem a atingir a sua integralidade, mas sim seus aspectos mais críticos, aqueles que possuem um maior potencial para comprometer os objetivos da organização (de significativa probabilidade de ocorrência e de elevado impacto).

Comumente utiliza-se como referencial teórico uma variação do Princípio de Pareto⁴, onde são selecionadas para avaliação em torno de 20 % das variáveis de um processo, na busca de se explicar os outros 80 %. Outro recurso utilizado para possibilitar a avaliação dos aspectos mais críticos (de maior risco) é a amostragem, que pode ser estatística ou julgamental.

Torna-se necessária a utilização dessas restrições em razão da impossibilidade de se avaliar todos os processos na totalidade das suas atividades e dos elementos da população, seja por limitação de recursos, tempestividade da avaliação e até impossibilidade real de fazê-lo, em face da grandiosidade, complexidade e/ou volume de ocorrências.

Na abordagem por processos críticos são avaliados os grandes processos empresariais e, segundo o já citado “Novo Paradigma”, são concebidos como funções vitais da organização e apresentam as características desejáveis para a aplicação do conceito ABR:

⁴ A **Lei de Pareto** (também conhecido como **princípio 80-20**), afirma que para a grande maioria dos fenômenos, 80% das consequências advém de 20% das causas.

- representa os elementos da organicidade da empresa;
- permite atuar de forma continuada e relacionada, em ciclos e rotações;
- possibilita estabelecer priorização a partir dos rumos traçados nos documentos estratégicos;
- viabiliza maior aproximação com os gestores que atuam sobre os processos empresariais;
- apresenta, com simplicidade, a descrição de fenômenos complexos;
- possibilita identificar padrões sistêmicos na perspectiva de integração;
- sua avaliação pela Audit pressupõe conhecimento técnico sistematizado e cumulativo sobre a constituição e suas interrelações, potencializando os benefícios advindos da experiência. (BB AUDITORIA INTERNA, 2005, p. 12)

Para tornar possível a abordagem por processos críticos, a Audit mapeou os processos do Conglomerado Banco do Brasil e definiu um conjunto de 24 grandes processos empresariais que, na sua percepção, são representativos de um conglomerado financeiro como o BB. Os processos críticos não são entes isolados ou representativos de “caixinhas” organizacionais. Eles são percebidos e tratados como funções vitais de uma grande organização, integrados, dinâmicos e complementares entre si.

A partir da definição do conjunto dos processos críticos, a Audit consolidou conceitos e a metodologia de atuação; complementou os ajustes em sua estrutura organizacional e no sistema informatizado, em ambiente *web*, que dá suporte às suas atividades. Dessa definição também capacita o seu quadro de auditores; interage com as áreas auditadas; produz e presta informações; por fim, construiu todo o arcabouço organizacional e operacional para fazer frente às responsabilidades institucionais que lhe cabem.

Devido à complexidade desses processos críticos e para um melhor entendimento da constituição e dinâmica de funcionamento, eles foram decompostos em subprocessos de até três níveis, atividades, tarefas e passos. Cada um desses elementos foi submetido a uma matriz de criticidade⁵ e tem associados uma descrição, seus objetivos, os riscos que podem comprometer o alcance desses objetivos e os controles que podem minimizar os riscos no sentido de garantir sucesso aos objetivos.

⁵ Matriz de apoio à decisão com base no método AHP (*Analytic Hierarchy Process*). O detalhamento das variáveis e respectivos pesos não será apresentado por questões de sigilo empresarial.

Para a abordagem de atuação da Auditoria Interna, as variáveis associadas ao risco possuem elevada importância, onde são buscados elementos que possam dimensionar o impacto potencial na organização e a sua probabilidade de ocorrência. A combinação do impacto com a probabilidade, que é obtida com o auxílio da “matriz de criticidade”, vai dimensionar a criticidade dos riscos identificados e contribuir para o processo de priorização dos trabalhos de auditoria que serão realizados.

O modelo teórico da “matriz de criticidade” utilizado corresponde ao indicado adiante, apresentado pelo Sr. Auditor Geral do BB, no evento “Oficina de Integração em Controles Internos”, promovido pela Escola de Administração Fazendária, em Outubro de 2009.

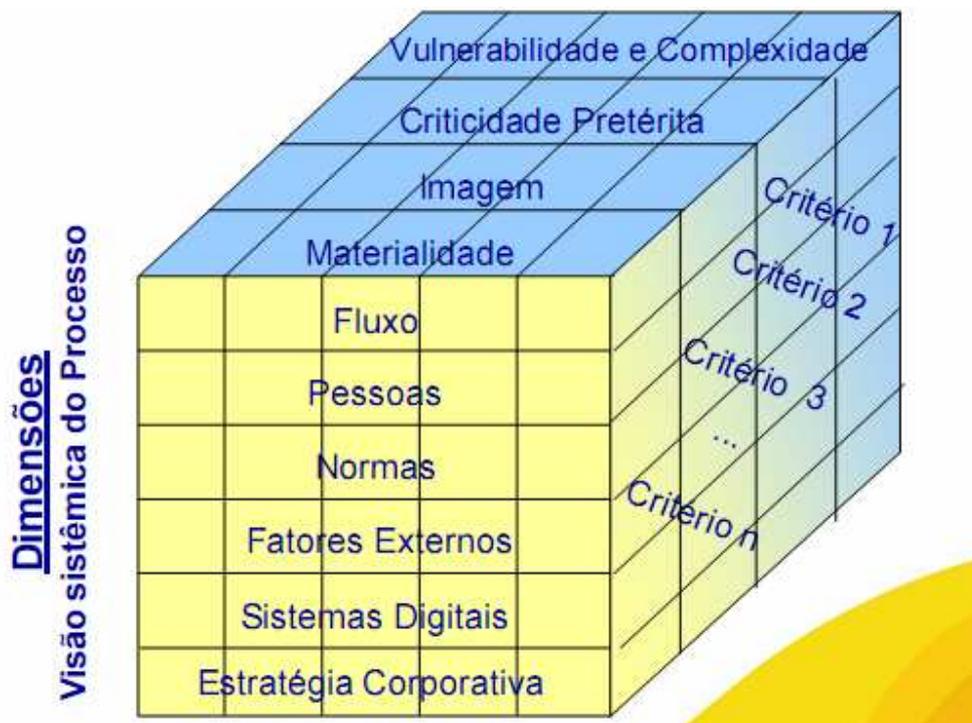


Figura 4 – Modelo teórico da matriz de criticidade utilizada pela Audit do BB

Fonte http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/cursos_presenciais/Oficina_integracao/Banco_Brasil_atribuicoes.pdf

Constitui-se numa análise combinada de dimensões dos processos com critérios pré-estabelecidos. Cada critério possui um peso e o produto da aplicação da matriz é um número entre “0” e “1” que, quanto mais próximo da unidade, mais crítico é o elemento avaliado sob a ótica de risco e mais se justifica a realização de trabalho ou de ações de auditoria sobre ele.

Retomando o centro do tema metodologia de auditoria utilizada pela Audit do BB, a figura 5 é a síntese da metodologia de avaliação de processos com foco em riscos.

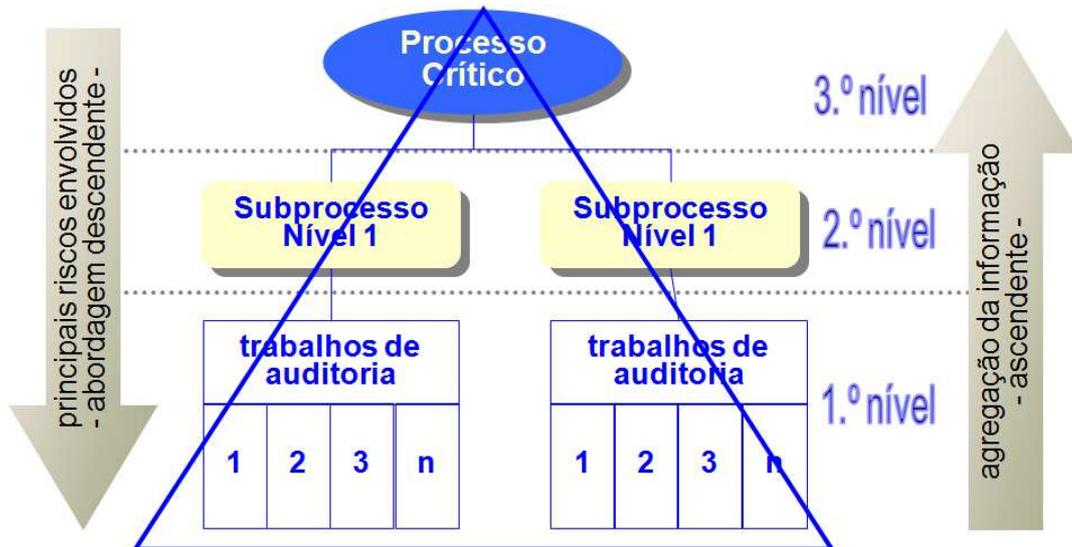


Figura 5 – Metodologia de avaliação de processos com foco em riscos
Fonte: Manual da Auditoria Interna do Banco do Brasil (2009)

Na abordagem *top-down* é feita a decomposição do processo crítico em subprocessos, devendo alcançar detalhamento mínimo até o nível das atividades, podendo alcançar até o nível de passos de um processo. É na avaliação das atividades que são realizados os trabalhos de auditoria.

Essa abordagem orienta o processo de construção do conhecimento, que é realizado numa sequência sistematizada de trabalhos de auditoria, consubstanciada por um conjunto de ações e documentos de planejamento que são: plurianual (três anos), anual estratégico e anual tático. Cada trabalho a ser realizado observa as macrodefinições contidas nos planos anuais e as específicas dos planos operacionais.

Na abordagem *bottom-up* dá-se a agregação das informações geradas pelos diversos trabalhos realizados, visando concluir sobre a situação do processo crítico sob avaliação. Também são utilizadas informações do acompanhamento das recomendações emitidas pela Audit e aquelas produzidas pelas avaliações de entidades de fiscalização e controle.

Associada à visão de riscos, a abordagem por processos críticos possibilita uma definição de horizonte de longo prazo, assim como a geração de informações para diferentes níveis decisórios da organização. Também permite uma capacitação mais orientada aos profissionais de auditoria.

Elemento importante dessa dinâmica é a explicitação do conhecimento produzido, que ocorre tanto no processo de construção do “mapa do processo crítico⁶” (abordagem *top-down*), quanto no resultante da realização dos trabalhos e ações de auditoria (abordagem *bottom-up*). Essa explicitação se dá em ambiente *web* (intranet corporativa) de acesso controlado e disponível a todos os auditores, objetivando democratizar o conhecimento e identificar possíveis vinculações entre os elementos de um “processo crítico” com os elementos dos demais.

A idéia é fazer perceber a complexidade do ambiente de atuação da Audit e a interrelação existente entre os diversos elementos. Considerados como processos vitais de um organismo vivo, os “processos críticos” guardam entre si forte correlação e interdependência e, se não forem assim percebidos e tratados, corre-se o risco de não se identificar os elementos mais críticos e as verdadeiras causas de situações que podem comprometer a “saúde do corpo” como um todo.

Para orientar as avaliações de auditoria necessárias para se gerar conclusões periódicas e sistemáticas acerca de cada um dos processos críticos, a Audit criou um documento denominado Roteiro de Auditoria⁷.

3.4. O processo de auditoria interna no Banco do Brasil

O Manual da Auditoria, anteriormente referido, apresenta o processo de auditoria como o conjunto das fases de planejamento (estratégico, tático e operacional); pré-auditoria; execução; comunicação de resultados; e pós-auditoria.

⁶ Representação gráfica do processo empresarial sob estudo, detalhado em subprocessos e atividades.

⁷ Conjunto de procedimentos sistematizados que orienta a realização de auditorias num “processo crítico”. Determina os objetos, o escopo, o método, os recursos, os ciclos, as responsabilidades e as orientações complementares necessárias aos trabalhos, de forma suficiente e não exaustiva.

Essas fases estão detalhadas a seguir e são como elos de uma corrente interativa. Possuem entre si uma relação circular (não linear), sendo retroalimentadas pelas fases subsequentes que vão alimentando outras, de outros trabalhos inclusive.

A figura 6 busca representar a dinâmica do processo de auditoria utilizado pela Unidade de Auditoria do BB:

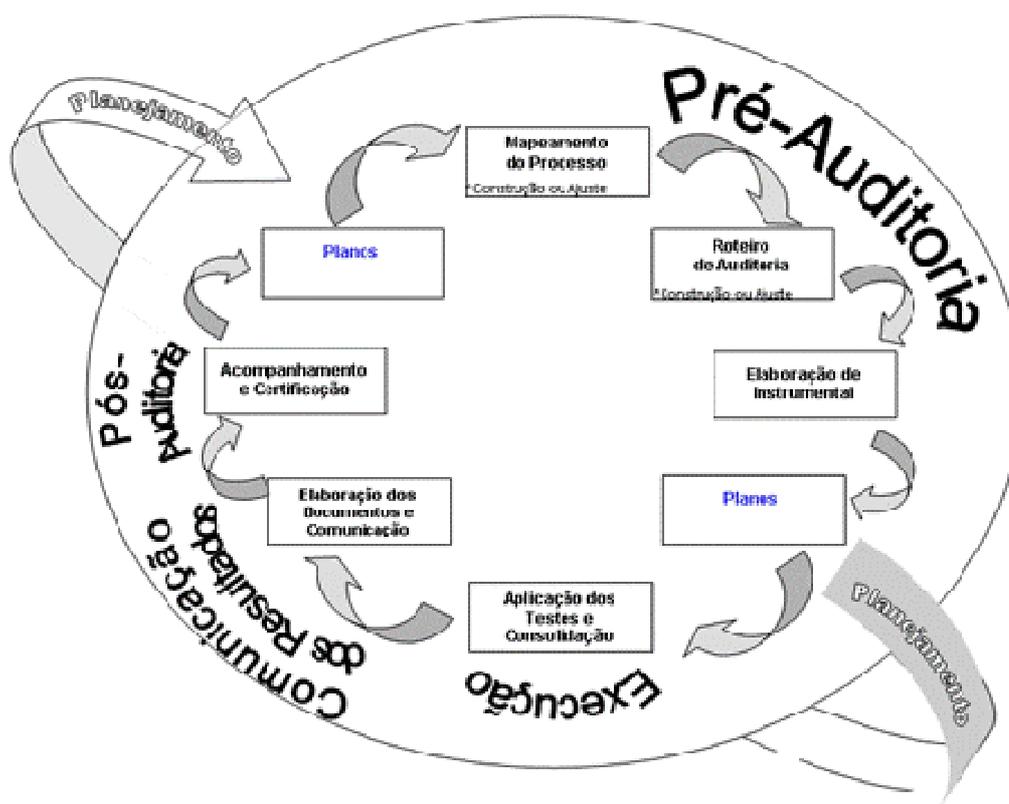


Figura 6 – Processo de auditoria interna do Banco do Brasil
Fonte: Manual da Auditoria Interna do Banco do Brasil (2009)

Planejamento – É um processo de gestão único e indissociável, que orienta de forma coordenada e interrelacionada as ações da Auditoria Interna nos níveis estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico orienta a Unidade como um todo. É constituído por dois documentos: (i) Plano Plurianual de Atividades de Auditoria Interna (PPAAI) – possui um horizonte de três anos e objetiva gerir as ações para garantir a avaliação do universo auditável da Audit; (ii) Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT)

– tem por objetivo orientar as ações de auditoria no horizonte de um ano, estabelece as ênfases e o volume de horas previstas, observando as determinações da Instrução Normativa nº 7, 29.12.2006, da Controladoria Geral da União.

O planejamento tático (PTAAI) é a organização detalhada dos trabalhos previstos no PAINT. Estabelece os cronogramas e o sincronismo dos diversos trabalhos previstos. A operacionalização do PTAAI é suportada por software específico, em ambiente *web* (intranet corporativa).

O planejamento operacional é aquele realizado para cada um dos trabalhos previstos no PTAAI. Segue as definições estabelecidas nos Planos Estratégico e Tático. Nos Planos Operacionais são estabelecidos o foco, os objetivos e os resultados esperados para o trabalho, bem como o cronograma e a equipe de auditores. Também é detalhado o objeto sob avaliação, de forma a garantir razoável conhecimento sobre ele, principalmente em relação aos seus objetivos, riscos e ações de controle necessárias à mitigação desses riscos.

Pré-auditoria – É a fase de obtenção de conhecimento sobre o objeto a ser avaliado. São identificados e estudados os fatores que influenciam a sua concepção e a sua operacionalização; as leis e regulamentos incidentes; os intervenientes diretos e indiretos; as unidades organizacionais e jurisdições associadas; os sistemas operacionais que lhe dão suporte; os requisitos de capacitação; os valores e os recursos envolvidos (qualidade, quantidade, disponibilidade, distribuição); os objetivos definidos pela Organização em relação àquele objeto; os elementos críticos de sucesso; os fatores de risco associados e outra infinidade de variáveis específicas de cada objeto avaliado. Na pré-auditoria são definidos os resultados esperados e os contornos do trabalho de auditoria, bem como são preparados os testes de auditoria⁸ a serem aplicados.

⁸ Elementos denominados papéis de trabalho, que correspondem à documentação preparada pelo auditor para execução do seu trabalho, visando fundamentar seu parecer e comprovar a utilização da técnica de auditoria. Para a avaliação da Estratégia DRS foram utilizados questionários com perguntas que foram respondidas pelos auditores, cujas respostas deram evidência e suporte às conclusões de auditoria.

Essa fase tem como produtos um plano de auditoria que será o guia para o desenvolvimento dos trabalhos e o mapa do processo avaliado, onde ele é descrito e onde estão representados os elementos que o constituem, com o detalhamento suficiente para seu conhecimento e análise.

Execução – É a fase do trabalho direcionada para a coleta, análise, interpretação e documentação das evidências que suportarão as conclusões de auditoria. É o momento da aplicação dos testes elaborados na fase da pré-auditoria e de outros percebidos como importantes para a produção das convicções do auditor sobre a situação do objeto avaliado. São empregadas diferentes técnicas de auditoria, tais como: observação direta, entrevistas, exame documental, conferência física, análise de bases de dados. O objetivo é permitir ao auditor a formação de convicção quanto à adequação da gestão de riscos e controles e da governança sobre as atividades e processos avaliados.

Os testes aplicados são constituídos por papéis de trabalho e são empregados para orientar a coleta de informações e armazenar os resultados, fundamentando a percepção e promovendo o registro de fatos.

É nesta fase que são discutidos com as áreas auditadas os achados de auditoria, normalmente deficiências nos sistemas de controles, e que são definidas as ações a serem implementadas para dar-lhes tratamento. Também são acordados o prazo e os responsáveis para realização dessas ações.

Comunicação de resultados – É a etapa do processo de auditoria que compreende as ações empreendidas para elaborar e apresentar as informações produzidas durante as etapas precedentes do processo de auditoria. Considera a estrutura da informação em diferentes níveis e visões, a oportunidade e a customização aos interessados nos diversos segmentos da organização.

A comunicação de resultados é materializada pela elaboração dos documentos de auditoria, sendo os principais o Relatório de Auditoria, os Registros de Constatações e a Súmula de Trabalho de Auditoria.

O Relatório de Auditoria é o principal documento de um trabalho de auditoria. É formal e técnico e por meio dele a Auditoria Interna comunica aos intervenientes suas conclusões e os resultados dos trabalhos.

Os Registros de Constatações possuem a função de provocar a tomada de ações corretivas ou de melhoria pelas áreas auditadas ou intervenientes do processo sob avaliação. Serão emitidos sempre que houver necessidade de adoção de providências para regularização de fatos constatados, ou causas que lhe deram origem.

A Súmula é o documento onde a Auditoria comunica formalmente a síntese do resultado de trabalho realizado para a alta administração⁹ do Banco.

Pós-auditoria – É a etapa do processo em que é verificada a adequação das ações corretivas implementadas pelos gestores e intervenientes no processo frente às recomendações da Auditoria. Avalia-se se as ações implementadas atendem à recomendação acordada, se dão tratamento às situações-problema identificadas e às causas que lhe deram origem, minimizando os riscos associados.

Para realização da auditoria na Estratégia DRS, objeto de estudo desta pesquisa, foram cumpridas todas as fases acima referidas. O detalhamento dos procedimentos realizados, os atores que participaram do referido trabalho, bem como os resultados produzidos estão apresentados adiante, no capítulo 5.

⁹ Neste caso, constituída pelo Conselho Diretor, Comitê de Auditoria e Conselho de Administração.

4. A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS) DO BANCO DO BRASIL

Neste capítulo será apresentada a Estratégia Negocial DRS, do Banco do Brasil, com o objetivo de oferecer uma visão geral sobre o objeto avaliado pela Auditoria Interna, em trabalho específico, realizado em 2008 e que serve de campo empírico para esta pesquisa.

Para Buarque (2006), uma proposta de desenvolvimento sustentável deve programar iniciativas e ações que gerem, ao mesmo tempo, maior equidade social, nível elevado de conservação ambiental e maior eficiência econômica. Essas propostas, segundo esse autor, possuem um limite ótimo de desenvolvimento sustentável que pode ser sintetizado pela figura abaixo.

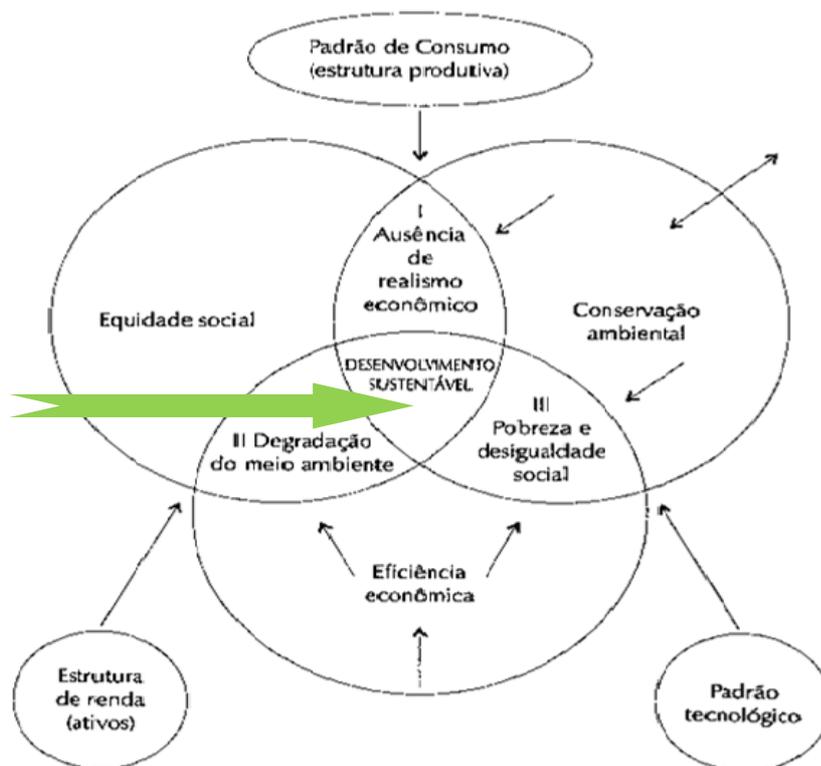


Figura 7 – Modelo restritivo à expansão indeterminada do desenvolvimento sustentável
Fonte: Buarque (2006, p. 68)

Segundo o modelo apresentado, ao se maximizar as circunferências da “eficiência econômica” e da “conservação ambiental”, desprezando-se a da “equidade social”, o resultado é um aumento na “pobreza e desigualdade social”. Se, por outro

lado, houver maximização da “eficiência econômica” e da “equidade social”, com desprezo à “conservação ambiental”, o que resulta é uma degradação do meio ambiente. E, finalizando, havendo maximização das circunferências da “conservação ambiental” e da “equidade social”, desprezando-se a da “eficiência econômica”, haverá ausência de realismo econômico.

O modelo apresentado por Buarque (2006) indica que iniciativas que tenham o desenvolvimento sustentável como objetivo devem ser implementadas buscando o melhor equilíbrio possível entre as circunferências da “equidade social”, da “conservação ambiental” e da “eficiência econômica”. Deve-se buscar o aumento da área central, que é a do desenvolvimento sustentável, ocorrência que somente será possível com mudanças nos padrões tecnológicos, de consumo e na estrutura de renda das pessoas e comunidades.

Desenvolvimento sustentável é um conceito muito debatido a partir dos anos 1980. Constitui-se no objeto de desejo, no nível das intenções, de toda a população mundial, o que não significa ações práticas e resultados reais. Entre os conceitos mais difundidos está o do Relatório Brundtland¹⁰ (1987): “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.” Conceito este, também adotado pela Estratégia DRS.

Mawhinney (2002) cita a definição do Departamento de Energia dos Estados Unidos (*US Department of Energy – 2001*), que posiciona o desenvolvimento sustentável como mais próximo a uma ação diferenciada de se buscar o desenvolvimento econômico, associando-o com benefícios ao meio ambiente e à qualidade de vida das pessoas:

Desenvolvimento sustentável é uma estratégia pela qual as comunidades procuram abordagens para o desenvolvimento econômico que também beneficiem o meio ambiente local e a qualidade de vida. O desenvolvimento sustentável tem se tornado um importante guia para muitas comunidades que descobriram que as abordagens tradicionais em relação ao planejamento e ao desenvolvimento econômico estavam criando problemas sociais e ambientais em vez de resolvê-los. (MAWHINNEY, 2002, p. 12)

¹⁰ Fonte: - Nosso Futuro Comum - 1987

4.1. O que é a Estratégia Negocial DRS do Banco do Brasil

A Estratégia Negocial DRS do BB, conforme registrado nos normativos internos daquele banco (BB 2009d), é uma forma de fazer negócios, alicerçada no conceito de desenvolvimento sustentável, tendo por base a já comentada definição do Relatório Brundtland que é “aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”.

A Estratégia DRS não se enquadra como filantropia empresarial, nem como investimento social privado. Aproxima-se mais da definição de responsabilidade social empresarial. Pode-se afirmar, isto sim, que se trata de uma forma diferenciada, sistematizada e com fundamentação específica, de uma instituição financeira, comprometida com os princípios de responsabilidade socioambiental e com o desenvolvimento de comunidades e do País, fazer negócios e buscar garantir sua continuidade ao longo do tempo.

Shommer e Rocha (2007) abordam o que seria a evolução do papel das empresas na sociedade em artigo denominado “As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: Dilemas, oportunidades e limites”.

Na opinião desses autores, “os termos filantropia, investimento social privado e responsabilidade social empresarial podem ser considerados típicos de cada uma das “três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil””.

A “primeira onda” é a da filantropia, caracterizada por ações sociais externas que a empresa realiza ou apóia, seja enquanto organização ou por meio de seus proprietários ou funcionários. Pode envolver apoio a situações emergenciais, causas, projetos, comunidades ou movimentos sociais, geralmente por meio de doação de recursos financeiros, produtos, serviços, além da cessão de instalações ou outros recursos da empresa. [...] a atuação no social costuma ser desvinculada do negócio da empresa, marcada pela motivação de caridade. [...] O apoio costuma ser realizado de maneira descontinuada, muitas vezes atendendo a demandas emergenciais. A maneira como são geridos os recursos não costuma ser observada pela empresa, e não costuma haver envolvimento da empresa na gestão das ações apoiadas, tampouco avaliação formal de processos e resultados.

A “segunda onda” é a do investimento social privado, definido pelo repasse de recursos privados de maneira planejada, sistemática e monitorada para causas ou projetos de interesse público (GIFE, 2007). Esta segunda onda caracteriza-se por: ênfase ao profissionalismo na gestão e ao caráter estratégico dos investimentos, no sentido de realizar ações estruturantes em torno de causas

ou áreas definidas e menos assistencialistas; trabalho realizado com diagnósticos dos problemas a serem enfrentados, planejamento de prazos, objetivos, metas, resultados esperados e mecanismos de avaliação; são priorizadas ações sustentáveis para além do período de apoio da empresa; pode ou não haver vínculo com o negócio da empresa e coincidir com algum interesse empresarial; pode ou não haver envolvimento da empresa na gestão das ações a serem operacionalizadas com este apoio.

A “terceira onda” corresponde àquela que considera a gestão socialmente responsável como macro estratégia de gestão, relacionada a todas as dimensões do negócio e como característica transversal da gestão empresarial. Idealmente, no âmbito dessa concepção, as empresas definiriam suas metas e expectativas de resultados em função de critérios de desempenho não apenas econômico, mas também social e ambiental. Importa frisar que nessa concepção rejeita-se a idéia de responsabilidade social como um estágio a ser alcançado, mas como um processo contínuo de reflexão ética e aprimoramento de práticas. (SHOMMER e ROCHA, 2007, p. 8)

Na visão deste pesquisador, é na “responsabilidade social empresarial” que melhor se posiciona a Estratégia DRS. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social afirma que ela deveria estar incorporada às práticas de gestão de toda e qualquer empresa e assim a define:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2010)

A Estratégia DRS nasceu no Banco do Brasil em 2003 quando este, alinhado com a política do Governo Federal, revisou seu planejamento estratégico, alterando sua Missão, Crenças e Estratégia Corporativa, onde foram incluídas referências explícitas ao seu papel de fomento do desenvolvimento regional sustentável do País.

A Estratégia para o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) é definida como:

Uma estratégia negocial, que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras onde o BB está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural. (BB, 2009b)

Tem por objetivo “contribuir para a geração de trabalho e renda e para a adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento

social e ambiental, com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, sempre em conjunto com parceiros, num processo chamado concertação”. (BB, 2009b).

A Estratégia DRS orienta as ações para o desenvolvimento sustentável a partir da estruturação de atividades produtivas e da realização de negócios com os públicos envolvidos. Tem como premissas que as atividades produtivas sejam desenvolvidas observando o tripé da sustentabilidade – serem economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas – e que respeitem a diversidade cultural da região onde estiverem inseridas, conforme representado pela figura 8.



Figura 8 – Tripé da sustentabilidade – Estratégia Negocial DRS

Fonte: <http://www.bb.com.br/portaabb/>

Segundo Sachs (2004), qualquer metodologia ou estratégia que vise o desenvolvimento regional sustentável deve promover as cinco dimensões do desenvolvimento citadas abaixo, caso contrário, não pode assim ser qualificado:

- a) Social: fundamental, por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do nosso planeta;
- b) Ambiental: com as suas dimensões (os sistemas de sustentação da vida, como provedores de recursos e como "recipientes" para a disposição de resíduos);
- c) Territorial: relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;

- d) Econômica: a viabilidade econômica é condição *sine qua non* para que as coisas aconteçam;
- e) Política: a governança democrática como valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem. (SACHS, 2004, p. 15-16)

Na visão deste pesquisador, as atividades produtivas apoiadas pela Estratégia DRS, para estarem alinhadas às dimensões de desenvolvimento defendidas por Sachs e para responderem aos conceitos do “tripé da sustentabilidade” devem, no mínimo:

a) Para ser consideradas como “economicamente viáveis”, ter capacidade para gerar ao longo do tempo, excedentes que permitam, entre outros pontos, remuneração adequada dos capitais investidos, novos investimentos, atualizações tecnológicas, cumprimento de obrigações legais, pagamento de salários adequados e independência de capitais externos para sua continuidade.

b) Para ser tidas como “socialmente justas”, ter potencial para gerar oportunidades de melhoria de vida para os envolvidos no processo, principalmente para a camada mais carente da população, possibilitando a inclusão social desse público.

c) Para ser consideradas como “ambientalmente corretas”, ser desenvolvidas sem produzir riscos para a natureza, ou acaso riscos ocorram, que possam ser minimizados ou eliminados com ações apropriadas.

d) Para fazer prevalecer o “respeito à diversidade cultural”, ser desenvolvidas com observância às crenças, tradições e saberes da região, pois aquilo que atende às necessidades de uma região pode não servir para outra.

Giddens (1995, *apud* Franco (2000) afirma que:

Programas convencionais de socorro à pobreza devem ser substituídos por abordagens centradas na comunidade, que permitam uma participação mais democrática além de serem mais eficazes. A formação de comunidades enfatiza as redes de apoio, o espírito de iniciativa e o cultivo do capital social como meio de gerar renovação econômica em localidades de baixa renda. O combate à pobreza requer uma injeção de recursos econômicos, mas aplicados para apoiar a iniciativa local. (GIDDENS, 1995, *apud* FRANCO, 2000, p. 7)

Apesar de a Estratégia DRS não se caracterizar como uma iniciativa pura de combate à pobreza, os preceitos de Giddens também estão presentes na dinâmica de

implementação da Estratégia DRS. O comprometimento das comunidades com a Estratégia é tido como elemento fundamental para o seu sucesso. Não sendo respeitados os seus valores, a sua cultura e nem a sua realidade, constituir-se-á numa ação arrogante, descontextualizada e, por conseguinte, fadada ao fracasso.

Boisier (1989) faz uma abordagem considerando diferenças entre crescimento económico regional e desenvolvimento económico regional, procurando responder mais a “como” ele ocorre do que a seu “porquê”:

[...] o processo de crescimento económico regional pode ser considerado como essencialmente originado em forças e mecanismos exógenos à região; depende principalmente (mas não exclusivamente) do esboço das políticas macroeconómicas, do critério que guia a alocação de recursos entre as regiões e da demanda externa. Pelo contrário, o processo de desenvolvimento regional deve ser considerado, principalmente, como a internalização do crescimento e, em consequência, como de natureza essencialmente endógena (BOISIER, 1989, p.616).

Furtado (2000) também afirma que o conceito de desenvolvimento tem sido utilizado com significados diferenciados:

O conceito de desenvolvimento tem sido utilizado, com referência à história contemporânea, em dois sentidos distintos. O primeiro diz respeito à evolução de um sistema social de produção à medida que este, mediante a acumulação e o progresso das técnicas, torna-se mais eficaz, ou seja, eleva a produtividade do conjunto de sua força de trabalho. Conceitos tais que eficácia e produtividade são evidentemente ambíguos quando se lida com sistemas sociais de produção, cujos *inputs* e *outputs* são heterogêneos e se modificam com o tempo.

O segundo sentido em que se faz referência ao conceito de desenvolvimento relaciona-se com o grau de satisfação das necessidades humanas. [...] Existe um primeiro plano no qual se podem usar critérios até certo ponto objetivos: quando se trata da satisfação de necessidades humana elementares, tais como a alimentação, o vestuário, a habitação. [...] Mas à medida que nos afastamos desse primeiro plano, mais urgente se torna a referência a um sistema de valores, pois a idéia mesma de necessidade humana, quando não relacionada ao essencial, tende a perder nitidez fora de determinado contexto cultural. (FURTADO, 2000, p.p. 21-22)

Percebe-se que, sob esses aspectos, a Estratégia Negocial DRS está alinhada a propostas de desenvolvimento regional e também possui requisitos que possibilitam ir além da satisfação das necessidades básicas. Com ela, o Banco do Brasil visa otimizar a sua participação em soluções para o desenvolvimento sustentável do País, de forma orquestrada com os demais parceiros e com foco nas cadeias de valor, por meio de ações específicas para diferentes potencialidades regionais.

Por ser uma estratégia de fazer negócios de uma forma diferenciada e para um público diferenciado, o DRS, segundo seus gestores, “não está disputando mercado com outros bancos ou instituições similares, ele está construindo o próprio mercado”. A afirmativa quer dizer que Planos de Negócios DRS estão trazendo para o “mercado” bancário clientes que até então estavam excluídos desse processo.

Prahalad (2005) aborda a grande oportunidade de se ganhar dinheiro e gerar riqueza a partir da grande massa da população que está na base da pirâmide social. As afirmações desse autor, citadas adiante, fazem parte das bases conceituais, metodológicas e operacionais da Estratégia DRS.

Se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá. Quatro bilhões de pobres pode ser a força motriz da próxima etapa global de prosperidade econômica. Isto servirá como fonte de inovações. Suprir os consumidores da BP exigirá inventividade em tecnologia, produtos/serviços e modelos de negócios. Mais ainda, incentivará as grandes empresas a trabalhar em parceria com organizações da sociedade civil e governos locais. O desenvolvimento de mercados na BP também criará milhões de novos empreendedores na base – desde mulheres trabalhando como distribuidoras e empreendedoras até microempresas em nível de bairro e/ou vila. Essas microempresas serão parte integrante do ecossistema lastreado no mercado, o que significará igualmente a necessidade de inovações organizacional e de governança. (PRAHALAD 2005, p. 15)

Quando os pobres da BP são tratados como consumidores, passam a obter benefícios como respeito, opção e auto-estima, e a ter uma oportunidade de escapar da armadilha da pobreza. (PRAHALAD 2005, p. 101)

4.2. Metodologia de implementação da Estratégia DRS

A Estratégia DRS do BB é operacionalizada por meio de uma metodologia que prevê a sensibilização, mobilização e capacitação de funcionários do Banco e parceiros; ela está explicitada em normativos internos (BB 2009d) como forma de garantir sua divulgação e observação, bem como padronizar sua implementação.

Quando se abordam processos estratégicos de desenvolvimento local, ou regional, sustentável, como o pretendido pela Estratégia DRS, deve-se ter em mente a afirmação de Fischer (2002), sobre o assunto:

Fragilidades metodológicas dos tipos de intervenção em desenvolvimento local, modismos, mimetismos, havendo muita semelhança entre os modos de fazer, que atuam na superfície dos problemas e creditam à mobilização bem mais do que é possível fazer. (FISCHER, 2002, p. 24)

Franco (2000) argumenta com certa ironia sobre o que chama de “missionários das metodologias”:

Caracterizam-se pela crença nas virtudes quase ilimitadas das metodologias participativas e das pedagogias libertadoras no processo de transformação social. Imaginam que o verdadeiro desenvolvimento local integrado e sustentável só poderá ocorrer se forem aplicadas as metodologias apropriadas. Como existem várias metodologias participativas baseadas em fundamentos e critérios axiológico-normativos um tanto diversos, e como existem pressupostos antropológicos distintos que suportam diferentes concepções pedagógicas correlatas, não raro assistimos a uma disputa de metodologias e pedagogias, cada qual querendo “provar” que os processos que desencadeiam são os mais corretos ou os mais adequados. (FRANCO, 2000, p.p. 68-69)

Uma metodologia se constitui em referencial a ser utilizado por técnicos, consultores e avaliadores, envolvidos com a implementação de determinado programa que, no caso em particular, se trata de uma estratégia negocial de uma instituição financeira, que tem como meio a mobilização de pessoas e de recursos, para garantir como fim, melhoria nos indicadores de qualidade de vida das pessoas envolvidas.

Ainda sobre alternativas metodológicas, Franco (2000) apresenta a “DLIS” – Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, caracterizando-a:

É uma metodologia (*lato sensu*) que visa promover o desenvolvimento de unidades socioterritoriais delimitadas por meio de um conjunto de práticas de diagnóstico e planejamento participativos, baseadas na identificação das potencialidades locais, na conformação de uma demanda pública da localidade e na oferta articulada e convergente de programas e ações governamentais e não governamentais voltadas para a dinamização dessas potencialidades por meio do atendimento a tal demanda. (FRANCO, 2000, p.p. 82-83)

Para esse autor, a implantação de processos de DLIS “desinstala progressivamente um velho conjunto de práticas, substituindo-as por outras mais democráticas, mais cidadãos e mais sustentáveis.” (FRANCO, 2000, p. 83)

A metodologia utilizada pelo Banco do Brasil observa uma lógica natural de implementação de um processo complexo, que se inicia com a elaboração de um amplo diagnóstico da realidade da região, sendo abordada a cadeia de valor das atividades

produtivas apoiadas e sendo identificados pontos fortes e fracos, oportunidades, ameaças e potencialidades.

Com base no diagnóstico, é elaborado o Plano de Negócios DRS, no qual são definidos os objetivos, as metas e as ações para implementação desse Plano.

A metodologia prevê ainda o monitoramento das ações definidas nos Planos de Negócios DRS e a avaliação de todo o processo, para tanto, o diagnóstico, o plano e suas ações são registrados em bases de dados corporativas do BB, cujas informações também podem ser acessadas pelos parceiros e envolvidos. Esquemáticamente, está assim constituída:



Figura 9 – Metodologia de implementação da Estratégia DRS

Fonte: <http://www.bb.com.br/portallbb/>

Na fase de sensibilização se dá a capacitação de funcionários e parceiros e faz-se o processo de habilitação da agência do BB, a qual estará vinculado o projeto. Para estar habilitada a trabalhar com a estratégia DRS, a agência precisa contar com pelo menos dois funcionários treinados, sendo um deles, obrigatoriamente, o primeiro gestor.

A escolha de atividades produtivas consiste no processo de identificação de atividades na região passíveis de serem aprimoradas sob a ótica do desenvolvimento

regional sustentável. Deve incluir todos os municípios da jurisdição da agência onde a atividade seja desenvolvida comercialmente.

Os normativos internos do Banco (BB 2009d) orientam a escolha de atividades produtivas, onde deve ser observada, dentre outras, a existência do maior número das seguintes condições:

- f) viabilidade econômica;
- g) vocação da região;
- h) potencial de geração de trabalho e renda;
- i) condições para aumentar a produção e a produtividade;
- j) existência de mercado capaz de absorver aumento de produção ou de novos produtos;
- k) existência de parceiros capazes de atender às demandas para o desenvolvimento da atividade;
- l) existência de organizações sociais atuantes;
- m) existência de experiências de desenvolvimento regional ou desenvolvimento sustentável em andamento. (BB 2009d)

Para fazer frente às necessidades de gestão e de operacionalização dos Planos de Negócios DRS, os normativos do Banco (BB 2009d) prevêm a constituição da Equipe de Trabalho DRS, que corresponde ao conjunto dos intervenientes diretos e indiretos necessários ao desenvolvimento da atividade produtiva escolhida. Esta equipe deve ser representativa das partes interessadas. Normalmente o Gerente da Agência é o principal articulador, podendo esta liderança se alternar no decorrer dos trabalhos.

O Diagnóstico DRS (BB 2009d) é a consolidação de informações econômicas, sociais, ambientais e culturais, com o objetivo de identificar, quantificar e qualificar as potencialidades, dificuldades, vantagens competitivas e ameaças e oportunidades relativas às atividades produtivas escolhidas.

Deve conter, também, informações consistentes, com visão de cadeia de valor, para subsidiar a elaboração do Plano de Negócios DRS. É produzido de forma articulada pela Equipe DRS.

Quanto mais completo e fidedigno o diagnóstico, mais contribuirá para o sucesso do Plano de Negócios. É composto por uma identificação, detalhamento de aspectos

econômico-financeiros (produção, custos, preços, receitas e despesas, insumos); técnicos (produtividade, fluxo do processo produtivo, tecnologia utilizada); sociais (demandas ligadas à educação, saúde); ambientais; de infra-estrutura; mercado; ameaças e oportunidades; pontos fortes e pontos fracos e; indicação das fontes consultadas.

O Plano de Negócios DRS (BB 2009d) representa de forma concreta, organizada e sistematizada, o plano de desenvolvimento da atividade produtiva escolhida, considerando as potencialidades e carências identificadas no diagnóstico e abrangendo toda a área diagnosticada. O Plano deve conter ações de curto, médio e longo prazos, necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, que sejam suficientemente diversificadas, de forma a atender aos eixos social, ambiental, econômico, tecnológico e organizacional.

Essas ações visam a contribuir para: (i) a geração de trabalho e renda; (ii) a democratização do acesso ao crédito; (iii) o estímulo e o aperfeiçoamento da capacidade de organização social (cooperativismo e associativismo); (iv) o desenvolvimento de atividades produtivas de forma a agregar valor aos produtos e serviços; (v) a promoção da inclusão social; (vi) a inserção das pessoas nos mercados de trabalho, produção e consumo e; (vii) a disseminação da cultura empreendedora.

O correto desenvolvimento dessas ações, além de potencializar o alcance dos objetivos nelas previstos, minimiza riscos operacionais e de crédito e maximiza os resultados do Banco, pois a aproximação com as pessoas e com a realidade das comunidades permite aos agentes do Banco uma melhor percepção das potencialidades locais e das oportunidades de gerar negócios, orientados por um processo integrado e sistematizado para fazê-los.

Segundo a metodologia proposta e constante nos normativos específicos (BB 2009d), o Plano de Negócios DRS é composto dos seguintes itens:

- a) Cenários: onde é retratada a realidade na qual a atividade produtiva está inserida, considerando os aspectos técnicos, econômicos, sociais, ambientais e culturais;
- b) Objetivos: descrição e quantificação do que se pretende alcançar;

- c) Ações: atividades necessárias para atingir os objetivos definidos. Devem ser factíveis, mensuráveis e classificadas de acordo com a sua natureza;
- d) Projeções: onde são registradas as receitas e despesas atuais dos beneficiários do Plano de Negócios DRS e as estimativas futuras, por um período de cinco anos, a partir da implementação das ações;
- e) Orçamento: onde são mostrados automaticamente os montantes referentes às ações previstas, representando desembolso ou simples atribuição de valor;
- f) Beneficiários: onde são indicadas as quantidades de pessoas físicas, famílias, associações, cooperativas e empresas envolvidas diretamente na atividade produtiva apoiada e que serão beneficiadas por ações do Banco ou de parceiros;
- g) Oportunidades negociais: onde são registrados os negócios de curto, médio ou longo prazos que podem ser alavancados pelo Banco junto aos agentes, parceiros e demais intervenientes da cadeia de valor da atividade produtiva a ser desenvolvida. (BB 2009d)

O Diagnóstico e o Plano de Negócios DRS são submetidos a análises técnicas relacionadas à atividade selecionada, de aderência em relação à metodologia e à qualidade do processo, de risco e de viabilidade.

A implementação pode ser iniciada logo após a conclusão do Plano de Negócios pela Equipe de Trabalho DRS. É quando as ações planejadas são postas em prática. É na implementação que os resultados se tornam mais perceptíveis aos diversos intervenientes. O processo de “concertação”, ação da metodologia que permeia toda a proposta de estruturação do Plano de Negócios também fica mais evidente. Cada ator é “chamado” a cumprir sua parte no conjunto de ações previstas.

Na percepção deste pesquisador, é durante a implementação que também ocorrem os maiores desvirtuamentos em relação à metodologia utilizada e às ações previstas. Para minimizar improvisos e melhor acompanhar e controlar situações desfavoráveis e/ou de risco, são registradas em sistema próprio, todas as ações previstas, a dinâmica de implementação e os resultados alcançados.

As ações previstas no Plano de Negócios são classificadas sob o ponto de vista dos eixos do desenvolvimento sustentável (BB 2009d), ou seja:

Eixo Ambiental: Ações com efeito direto no ambiente ou recursos naturais, englobando ações para preservar, recuperar ou minimizar impactos negativos causados pelas atividades propostas no Plano.

Eixo Sociocultural: Ações com efeito direto sobre os agentes da atividade. Busca formar capital humano e capital social; cultivar, valorizar a cultura ou resgatar valores culturais; desenvolver cultura empreendedora; e promover inclusão social.

Eixo Econômico: Ações com efeito direto sobre a infraestrutura produtiva e os produtos e serviços, no sentido de estruturar, ampliar e otimizar a forma de atuação para obter maior competitividade.

Eixo Tecnológico: Ações com efeito direto sobre os processos da atividade, no sentido de adotar tecnologias mais modernas e ainda não utilizadas pelos beneficiários da ação ou de desenvolver novas tecnologias de produção.

Eixo Organizacional: Ações com efeito direto sobre a organização, contemplando o ambiente político-institucional e organizacional que envolve a atividade, as questões legais a que está submetida e os aspectos afetos ao relacionamento empresarial com os diversos públicos.

Os eixos a que as ações previstas no Plano de Negócios devem atender reproduzem as cinco dimensões do desenvolvimento defendidas por Sachs (2004): “social”, “ambiental”, “territorial”, “econômica” e “política”, acrescido do eixo tecnológico, que busca fazer frente à necessidade de as comunidades subirem, no mínimo, um degrau na escala de qualidade na operacionalização dos seus processos de produção e/ou de consumo, incluindo desde água potável aos insumos para sua produção.

A metodologia traz, também, com destacada importância o conceito de “concertação”, definido nos normativos internos (BB 2009d) como sendo “a força motriz, que gera energia para impulsionar o desenvolvimento regional sustentável, promovendo articulação entre pessoas e grupos para que atuem de forma integrada, harmônica, compartilhada e com a desejada sinergia, em prol de um objetivo comum voltado para o

desenvolvimento das localidades.” A figura a seguir sintetiza como é percebida, pelo BB, a dinâmica da “concertação”.

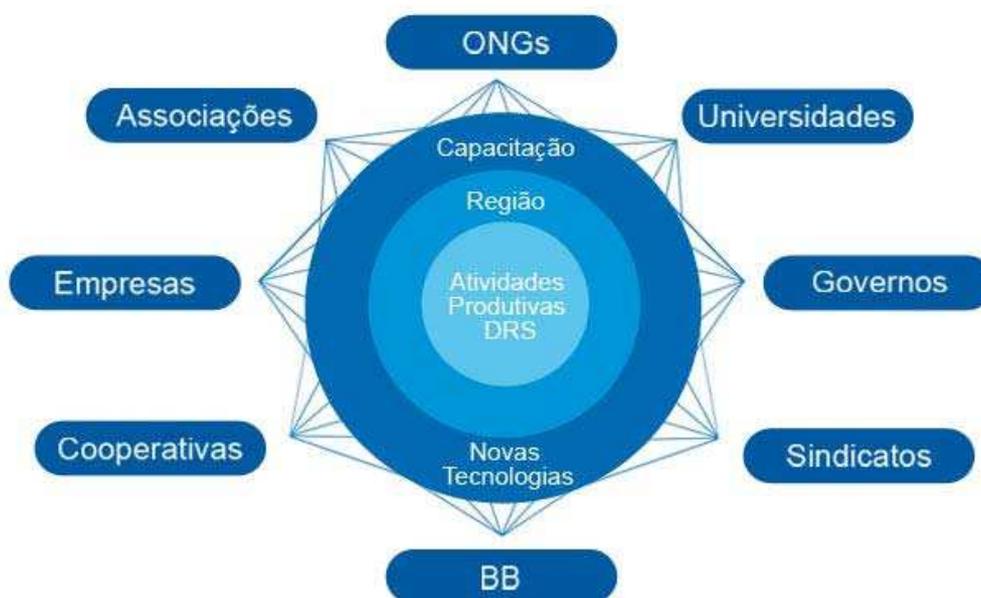


Figura 10 – Dinâmica da concertação – Estratégia DRS

Fonte: <http://www.bb.com.br/portallbb/>

O processo de “concertação” abrange uma ação interna, que envolve funcionários do Banco que possam contribuir com a Estratégia DRS, independentemente de sua localização, cargo ou função e uma ação externa, que envolve todas as partes interessadas no desenvolvimento de atividades produtivas existentes na região.

Cabe lembrar que promover o desenvolvimento regional sustentável não é atribuição exclusiva e individual da sociedade civil organizada, da iniciativa privada ou de governos, mas, sim, do conjunto da sociedade em todas as suas formas de manifestação. As forças da sociedade unidas terão maiores possibilidades de mudar a realidade dos espaços em que vivem e se desenvolvem.

E, na opinião deste pesquisador, esta é a essência da “concertação” proposta pela metodologia DRS, na qual os atores sociais definem quais são os seus objetivos comuns e como cada parte poderá contribuir nessa construção, cabendo verificar seu real exercício, bem como sua efetividade.

O processo de implementação da metodologia DRS, segundo descrito nos normativos do Banco (BB 2009d), deve ser norteado pelas Dimensões Participativa, Territorial, de Cadeia de Valor, Negocial e de Futuro, conforme a seguir:

A **Dimensão Participativa** corresponde ao envolvimento de parceiros internos e externos, obtido com o processo de “concertação”. É condição básica para o sucesso da estratégia, na medida em que busca agregar em torno de um objetivo comum, os principais agentes e intervenientes das atividades, cada qual com seus conhecimentos e sua competência, propiciando a realização de ações, que resultarão no salto de qualidade da atividade e de seus agentes.

A **Dimensão Territorial** equivale à menor célula a ser considerada para a implementação da Estratégia Negocial DRS, correspondendo, em última instância, à jurisdição de uma agência do Banco, que pode ser um ou mais bairros de uma cidade, uma cidade inteira ou, ainda, um ou mais municípios de uma região, num agregado de todos os agentes envolvidos nas atividades. Essa abrangência pode ser ampliada para envolver mais de uma agência, num processo de integração, visando otimizar recursos, obter ganhos de escala e potencializar resultados.

No processo de implementação de um Plano de Negócios DRS, cabe ao gestor da agência conhecer a fundo o território onde atua e identificar sua dinâmica, suas potencialidades, as atividades produtivas ali desenvolvidas, as interações sociais, econômicas, políticas e culturais que ocorrem nesse espaço, as influências externas que sofre, bem como sua capacidade de influenciar outras regiões. Também deve identificar os programas governamentais voltados para o desenvolvimento daquele território que podem contribuir para as ações de DRS.

A **Dimensão de Cadeia de Valor** corresponde ao conjunto de atividades e operações econômicas, técnicas, comerciais e logísticas, que visam agregar valor ao produto. Vão desde a obtenção de matéria-prima, passando pelos fornecedores de insumos, até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Abrange as cadeias produtivas (da matéria-prima até o produto/serviço pronto e tratamento dos resíduos) e de distribuição (do produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os

elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, financeiras, cooperativas, etc.

O conceito de cadeia de valor foi introduzido por Michael Porter, em 1985, no livro *Vantagem Competitiva*:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. [...]

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades. (PORTER, 1989, p.p. 31-33)

Percebe-se diferença entre os conceitos. Para Porter a cadeia de valores designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final, tendo na gestão de custos e na qualidade potenciais de diferenciação e vantagem competitiva.

Para a Estratégia DRS, a visão de cadeia de valor está na melhor gestão possível dos elementos da cadeia produtiva e de distribuição da atividade apoiada, a fim de gerar os resultados esperados no Plano de Negócios. O centro do conceito está associado à atividade produtiva apoiada no Plano e na gestão dos elementos que possam garantir sua melhor e mais completa exploração e geração de resultados. A figura 11, adiante, busca representar esta definição.



Figura 11 – Cadeia de valor – Estratégia DRS
Fonte: BB (Cartilha DRS, 2009a)

Quanto à **Visão de Futuro**, a Estratégia DRS pressupõe ações de curto, médio e longo prazos, para que seja efetivamente capaz de mudar a realidade dos agentes envolvidos e de promover o desenvolvimento sustentável das atividades.

A **Visão Negocial** busca considerar, além do potencial de crescimento da própria atividade e de seus agentes, a convergência dos objetivos traçados com as expectativas dos parceiros e intervenientes, bem como a contribuição da estratégia para que cada um alcance os objetivos inerentes ao seu negócio, seja na forma de ganho financeiro direto ou indireto, ganho de imagem pelo cumprimento de seu papel, ou outro valor percebido.

4.3. Principais resultados da Estratégia DRS

A Estratégia DRS é referenciada nos Relatórios Anuais do BB desde 2003. Neles, são apresentados uma visão geral da Estratégia, seus objetivos, as bases conceituais, a evolução qualitativa e quantitativa, indicando os volumes financeiros envolvidos, as famílias beneficiadas, agências do Banco participantes e municípios do país abrangidos, os funcionários e os parceiros treinados.

O Relatório de Sustentabilidade de 2008 (BB 2010f), ano em que o Banco do Brasil completou duzentos anos de existência, faz a seguinte citação sobre a Estratégia:

“a inovadora Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) impulsiona o desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras, considerando as potencialidades, as vocações e as características locais.” Enfatiza que “o BB ultrapassou a marca de 1 milhão de famílias atendidas pela Estratégia DRS, em mais de 4 mil municípios brasileiros, envolvendo 4.028 agências e mais de 4 mil planos de negócios, com concessão de R\$ 5,5 bilhões em créditos para investimento, custeio e giro”. (BB 2010f)

O Relatório de Sustentabilidade de 2009 (BB 2010g) retoma o conceito e os objetivos da Estratégia, bem como a sistemática de atuação do BB. Assim relata:

O caráter inovador em finanças sustentáveis e o alcance socioambiental da iniciativa foram atestados pela Universidade das Nações Unidas, que em relatório afirmou: “No nosso conhecimento, o DRS é a primeira iniciativa realizada por uma instituição financeira que inclui princípios de desenvolvimento sustentável (economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, além de preservar e promover a diversidade cultural) na base da sua metodologia e prática de implementação e as segue sistematicamente.”

Em 2009, o BB ultrapassou a marca de 1 milhão de beneficiários atendidos pela Estratégia DRS, em mais de 4,7 mil municípios brasileiros, envolvendo 4.073 agências e mais de 4,5 mil planos de negócios, com concessão de R\$ 5,2 bilhões em créditos para investimento, custeio e giro. (BB 2010g)

Percebe-se não ter havido evolução no discurso e no quantitativo apresentado entre os anos 2008 e 2009. A principal causa, segundo os gestores da Estratégia DRS, está no esforço desenvolvido durante o ano de 2009 para qualificar os Planos de Negócios já existentes, capacitar funcionários e parceiros e garantir consistência às informações registradas nos sistemas corporativos.

A página de internet do BB, consultada em 16/2/2010, apresenta os seguintes números em relação à Estratégia DRS, distribuídos por Região.

Região	Planos de Negócios DRS	Famílias Atendidas	Recursos Programados (R\$)
Norte	284	74.188	796.514.783,79
Nordeste	1.422	347.340	2.108.458.849,28
Sudeste	1.002	259.614	2.778.978.341,07
Sul	664	149.802	1.651.008.117,24
Centro-Oeste	307	67.858	1.174.867.142,94

Fonte: <http://www50.bb.com.br/drs/jsp/consultas/consultaResultadosDPNRegiaoGeografica/resultadosDPNRegiaoGeografica.drs>

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

5.1. Apresentação

Esta pesquisa constitui-se num estudo de caso e, tendo em vista os fins a que se propõe, possui um caráter exploratório e aplicado. Busca suprir de conhecimento temas que não são comumente analisados de forma relacionada e, também, gerar resultados que podem ser utilizados na melhoria de processos associados às atividades de auditoria interna e à Estratégia Negocial DRS, ambos do Banco do Brasil.

Segundo Vergara (2007, p.p. 47-49), o “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

Ainda segundo essa autora, é “exploratória” a investigação “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. A pesquisa será do tipo “aplicada” quando “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade do pesquisador e situada no nível da especulação.”

Assim sendo, esta pesquisa foi desenvolvida numa abordagem interrelacional e complementar, observando em linhas gerais, os procedimentos adiante explicitados:

- a) levantamento e análise bibliográfica e documental por meio de consultas a livros, periódicos, documentos e normativos internos do Banco do Brasil, relatórios de pesquisa e sítios da rede mundial de computadores relacionados aos conceitos, aos processos e às atividades de auditoria interna e da Estratégia Negocial DRS;
- b) acompanhamento de todas as fases do trabalho de auditoria realizado em 2008 para identificação, análise e avaliação dos objetivos, riscos associados e

controles necessários para garantir que a Estratégia Negocial DRS alcance os fins pelos quais está incorporada às políticas de atuação do Banco do Brasil;

- c) pesquisa realizada, por meio de entrevista, com auditores que participaram dos trabalhos de auditoria realizados na unidade estratégica responsável pela gestão da Estratégia DRS e nas agências, cujos Planos de Negócios DRS foram objeto do trabalho;
- d) coleta, tratamento e análise de informações quantitativas e qualitativas relacionadas às iniciativas da Estratégia Negocial DRS:
 - entrevistas com Executivos da Unidade de Desenvolvimento Sustentável do BB e com Gerentes de Mercado de Superintendências de Varejo e Governo;
 - informações estatísticas e gerenciais disponibilizadas pelo BB em sua página na *Internet* (bases de dados, sistemas e relatórios corporativos);
- e) sistematização e análise das informações coletadas para discussão dos resultados com as áreas responsáveis pela coordenação das melhorias de processos da Auditoria Interna e com a Unidade responsável pela Estratégia Negocial DRS do BB, visando compartilhar a experiência e contribuir para melhorias, tanto nos processos da Auditoria Interna, quanto da Estratégia DRS e;
- f) elaboração das conclusões finais da pesquisa.

O quadro 3, adiante apresentado, foi utilizado como orientador para o desenvolvimento da pesquisa. Ele não é exaustivo no que se refere às iniciativas implementadas para a consecução da pesquisa, mas nele estão explicitados os principais procedimentos e as principais fontes utilizadas.

A resposta à questão principal da pesquisa decorre de uma abordagem mais sistêmica e holística das respostas às questões contidas no quadro. Ou seja, o conhecimento foi sendo construído dentro de uma dinâmica de acumulação, partindo-se dos aspectos mais pontuais para os mais complexos e abrangentes.

Quadro 3 – Quadro Orientador para Responder às Questões da Pesquisa

	Questão	Resultado Esperado	Procedimentos	Fontes	
Auditoria Interna	1	Metodologia de auditoria interna é própria para avaliar objetos similares à Estratégia DRS, ou necessita ajustes?	Convicção sobre a usabilidade da metodologia de auditoria em avaliações de objetos similares à Estratégia DRS.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a metodologia de auditoria interna; • Acompanhar a aplicação da metodologia na avaliação da Estratégia DRS; • Analisar os resultados produzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Referenciais teóricos; • Manual da Audit (BB); • Auditoria na Estratégia DRS.
	2	Métodos de auditoria interna avaliando objetos similares à Estratégia DRS geram informações úteis para a melhoria dos seus processos?	Confirmação ou rejeição da possibilidade de uso, com justificativas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar métodos utilizados; • Acompanhar a aplicação do método da Audit; • Entrevistar auditores e gestores da Estratégia DRS; • Confrontar o método da Audit com outros selecionados; • Avaliar as respostas geradas pela aplicação do método da Audit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura e páginas na internet; • Documentos da auditoria na Estratégia DRS; • Auditores que participaram do trabalho; • Gestores da Estratégia DRS.
	3	Capacidade dos métodos de auditoria interna identificarem situações de riscos que podem comprometer os objetivos organizacionais e provocar ações para impedir sua concretização ou minimizar seus impactos?	Potencial de resposta dos métodos de auditoria interna para a detecção de situações de riscos e para fazer dar tratamento a elas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar métodos aplicáveis; • Aplicar os métodos da Audit; • Analisar os documentos produzidos na auditoria na Estratégia DRS; • Analisar os resultados da auditoria na Estratégia DRS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Referenciais teóricos; • Manual da Audit; • Documentação da auditoria na Estratégia DRS.
	4	Oportunidades de melhoria nos processos e métodos de auditoria interna utilizados no BB?	Identificação e implementação das possíveis oportunidades de melhoria.	Identificar as melhores práticas em auditoria interna; Confrontar os resultados da auditoria na Estratégia DRS com outros possíveis, a partir da análise das melhores práticas e de expectativas de resultados não alcançados.	<ul style="list-style-type: none"> • Referenciais teóricos e melhores práticas; • Manual da Audit; • Documentação da auditoria na Estratégia DRS.
Estratégia DRS	1	Garantias no BB e na metodologia DRS para a estabilidade e continuidade da Estratégia DRS?	Identificação das garantias para a sustentabilidade da Estratégia DRS.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a estrutura e a dinâmica organizacional do BB para com a Estratégia DRS; • Conhecer a metodologia, as especificidades e os procedimentos associados; • Entrevistar gestores da Estratégia DRS; • Analisar a relação entre os itens anteriores e a im 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos estratégicos do BB; • Normativos internos; • Gestores da Estratégia DRS.
	2	Pontos fortes e fracos na operacionalização da Estratégia DRS? Principais desafios?	Identificação das virtudes que podem manter a Estratégia DRS e as fraquezas que podem dificultar sua implementação.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar referenciais teóricos e práticos sobre o tema; • Aplicar e consolidar os papéis de trabalho da Audit; • Entrevistar gestores da Estratégia DRS e auditores que participaram do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Referenciais teóricos; • Pesquisas de outras práticas; • Gestores da Estratégia DRS; • Documentação da auditoria na Estratégia DRS; • Auditores que atuaram no trabalho.
	3	A Estratégia DRS está sendo implementada na forma prevista?	Diagnóstico do real processo de implementação da Estratégia DRS.	Procedimentos de auditoria utilizados.	Consolidação dos papéis de trabalho da auditoria; Relatório de auditoria.
	4	Nas comunidades onde implementados Planos DRS está havendo desenvolvimento sustentável, inclusão social, por meio da geração de	Diagnóstico da real contribuição da Estratégia DRS para as comunidades onde implementada.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar e consolidar os papéis de trabalho; • Realizar entrevistas com auditores e gestores da Estratégia DRS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis de trabalho da auditoria; • Auditores que atuaram no trabalho; • Gestores da Estratégia
	5	Oportunidades de melhoria para a Estratégia?	Identificação e implementação das possíveis oportunidades de melhoria.	Analisar as respostas dos papéis de trabalho e das entrevistas com auditores e gestores da Estratégia DRS.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação dos papéis de trabalho da auditoria; • Auditores que atuaram no trabalho de avaliação; • Gestores da Estratégia DRS.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

De forma sintética, a figura 12, adiante, ilustra a dinâmica que orientou a pesquisa como um todo. Esta dinâmica seguiu as orientações da proposta para construção de um modelo de análise apresentada por Quivy e Campenhoudt (1998), em sua obra “Manual de Investigações em Ciências Sociais”.

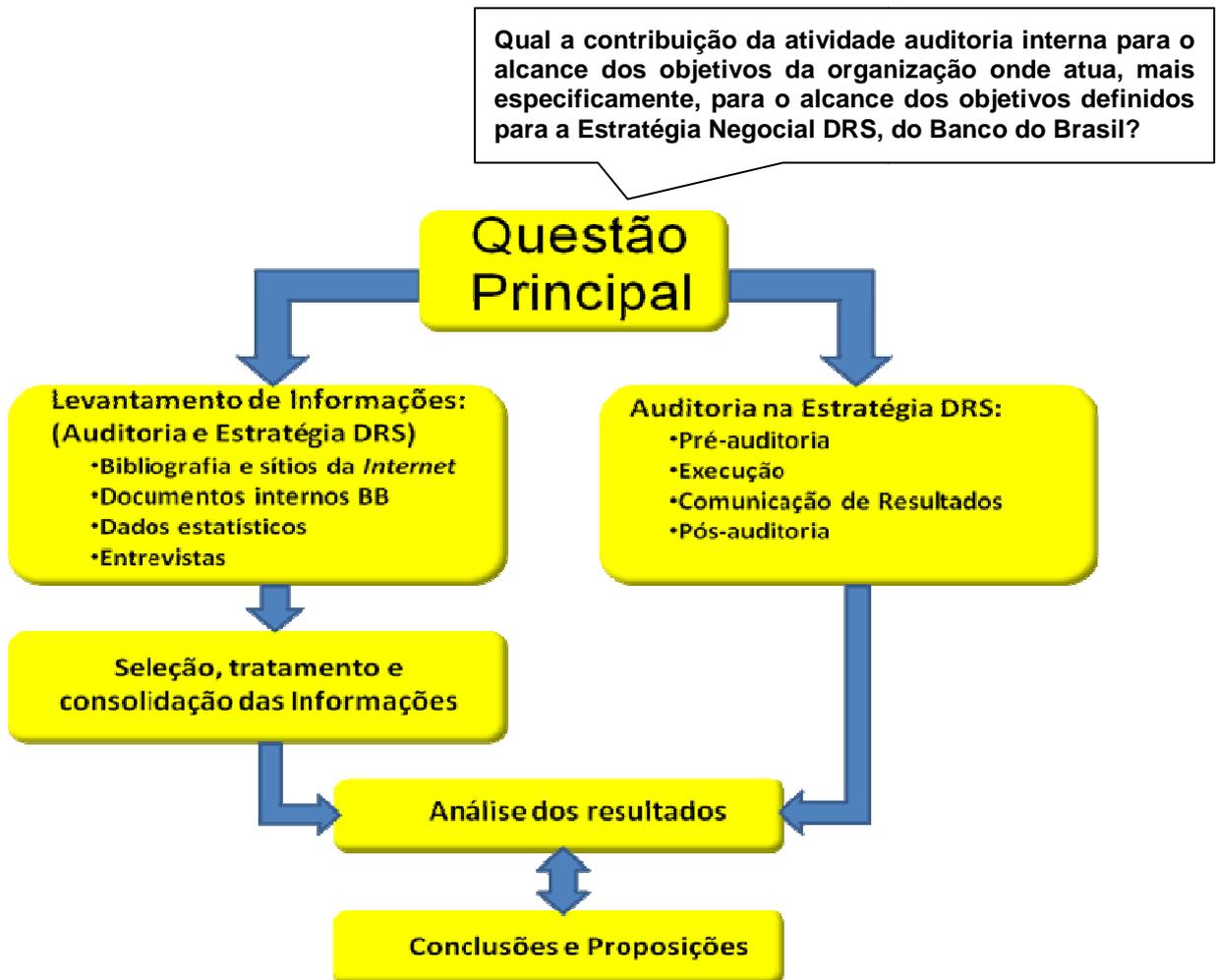


Figura 12 – Síntese das etapas de elaboração da pesquisa

Fonte: Adaptação pelo autor das etapas para construção do modelo de análise QUIVY e CAMPENHOUDT 1998, p. 108

A figura deixa explícita a importância do trabalho de auditoria realizado na Estratégia DRS. Ele é o ponto de geração de informações mais próximas ao objetivo do estudo e também fundamenta a linha para a aplicabilidade dos resultados da pesquisa, área de destacado interesse deste pesquisador.

5.2. Procedimentos de auditoria interna utilizados na avaliação da Estratégia DRS do Banco do Brasil

A auditoria de 2008 observou os padrões e os procedimentos típicos dos trabalhos realizados pela Auditoria do BB. Esses padrões são normatizados e estão explicitados em documentos específicos do arcabouço normativo do Banco do Brasil, de acesso restrito aos usuários e interessados diretos nos trabalhos de auditoria interna. Serão descritos de forma detalhada, observando, porém, as regras de sigilo da informação definidas pela Empresa.

Considerando os pilares da metodologia de auditoria do BB – abordagem por processos e o foco em riscos – a avaliação de auditoria realizada na implementação da Estratégia DRS, não abrangeu a totalidade dos processos nela previstos e nem todas as atividades associadas.

A definição do que avaliar observou o resultado da aplicação da matriz de criticidade¹¹, entrevistas com os gestores da Estratégia DRS e outros direcionadores estratégicos do BB e da Audit.

O objetivo definido para o trabalho, registrado no Plano Operacional e ratificado no Relatório de Auditoria foi: “Avaliar as ações de gerenciamento de riscos e controles das atividades consideradas como críticas relativas à implementação da Estratégia Negocial DRS, nos domínios estratégico, tático e operacional, bem como se essa implementação contribui para impulsionar o associativismo, o cooperativismo, a geração de trabalho e renda, a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde o Banco atua, criar valor e negócios para a Empresa, além de rentabilizar, fidelizar e melhorar o relacionamento com os clientes”.

Observa-se que o objetivo definido para o trabalho está coerente com os pilares da metodologia de Auditoria Baseada em Riscos, onde a auditoria interna deve focar sua atuação no sentido de contribuir para que a organização alcance seus objetivos.

¹¹ Este instrumento não será disponibilizado por conter informações de circulação restrita.

Pode-se depreender, a partir do objetivo previsto para o trabalho, os objetivos que o BB estabeleceu para a Estratégia Negocial DRS.

O trabalho de auditoria foi concebido para abranger avaliações nos domínios estratégico, tático e operacional do Banco. Esse tipo de trabalho implica na utilização de procedimentos de auditoria realizados por, no mínimo, dois grupamentos distintos de auditores. O primeiro compõe a equipe coordenadora que, entre outras responsabilidades, define como o trabalho será realizado (escopo, cronograma, resultados esperados, etc.), elabora os testes que serão utilizados pelo segundo grupo, coordena a execução, consolida as respostas, e elabora os documentos para comunicação dos resultados. O segundo grupo é composto pelos auditores que aplicarão os testes formulados pela equipe coordenadora, nas agências e superintendências previstas no plano amostral. Normalmente esses profissionais estão localizados nas gerências de auditoria distribuídas pelo país.

Para realização do trabalho foram aplicados testes de auditoria em 67 agências coordenadoras de Planos de Negócios DRS, distribuídas por todo o país. A seleção observou plano amostral específico que garantiu representatividade e possibilidade de inferência estatística da avaliação sobre a totalidade da população, observadas as restrições de nível de confiança e margem de erro, aceitáveis para o trabalho.

A distribuição geográfica dos Planos de Negócios DRS que se encontravam na situação “em implementação”, à época da auditoria, e das agências com Planos de Negócios avaliados está apresentada no quadro 4, adiante.

Quadro 4 – Distribuição dos Planos de Negócios DRS e das agências com Planos avaliados

Região	Planos de Negócios		Agências Avaliadas	
Centro-Oeste	220	7,4%	9	13,4%
Nordeste	1.599	54,0%	33	49,3%
Norte	297	10,0%	4	6,0%
Sudeste	554	18,7%	18	26,9%
Sul	289	9,8%	3	4,5%
Total	2.959	100,0%	67	100,0%

Fonte: Plano Amostral - auditoria na Estratégia Negocial DRS - 2008

Conforme já comentado, a metodologia de auditoria utilizada pelo BB tem como um dos seus pressupostos que os trabalhos possam contribuir para que a Empresa alcance seus objetivos. Para tanto, é necessário que os objetivos para Estratégia DRS estejam claramente definidos, de forma que seja possível identificar os riscos que possam comprometer seu alcance e, por conseguinte, que a organização tenha ou implemente ações que evitem a ocorrência desses riscos ou que minimizem seus efeitos.

Nesse sentido, equipe de auditores e participação deste autor, apoiados em papéis de trabalho específicos, buscaram identificar os objetivos da Estratégia DRS e dos processos que lhe dão suporte, os riscos que podem comprometer o alcance desses objetivos, balanceados por matriz que sinalize a probabilidade de ocorrência e os possíveis impactos desses riscos. Também foram identificadas ações mitigadoras (controles) que devem existir para que os objetivos se concretizem.

Para realização da auditoria na Estratégia Negocial DRS foram utilizadas 3.516 horas de auditor, entre os meses de abril a setembro de 2008. Os trabalhos foram coordenados por uma equipe de cinco auditores, orientados por duas gerências de auditoria (uma do nível estratégico e outra do tático-operacional). A aplicação de testes nas agências foi realizada pelos auditores localizados nas gerências de auditoria que jurisdicionam aquela agência. Os trabalhos seguiram todas as fases previstas na metodologia de auditoria.

Na pré-auditoria, a equipe coordenadora dos trabalhos buscou conhecer a Estratégia DRS, no sentido de estar mais bem preparada para conduzir e orientar a execução dos trabalhos. Também foi responsável pela elaboração do Plano Operacional (documento que orienta as demais fases do trabalho) e pelos papéis de trabalho aplicados no nível estratégico e na rede de agências. Este pesquisador participou ativamente desta fase, na qual foram formulados os direcionadores para o trabalho, o cronograma e os recursos necessários, bem como onde foram definidos os resultados pretendidos.

Nesta fase foram identificados e estudados os fatores que influenciaram a concepção e a operacionalização da Estratégia, os objetivos a ela atribuídos, os intervenientes diretos e indiretos no processo, as unidades organizacionais e jurisdições associadas, os sistemas operacionais que dão suporte à Estratégia DRS, os elementos críticos de sucesso, os fatores de risco associados e outras situações específicas.

Também foram analisados e tratados os requisitos necessários à realização dos trabalhos de auditoria como: plano amostral, necessidade de treinamento para os auditores que aplicaram os testes nas agências, os montantes e os recursos envolvidos (qualidade, quantidade, disponibilidade, distribuição), o cronograma e outros procedimentos.

Na execução da auditoria, o foco se fixou na coleta, análise, interpretação e documentação das evidências que suportaram as conclusões de auditoria. Nesta fase foram aplicados os testes elaborados na pré-auditoria e outros percebidos como importantes para a produção das convicções do auditor sobre a situação da Estratégia DRS.

Os procedimentos utilizados pelos auditores no desenvolvimento dos trabalhos, descritos no Plano Operacional e ratificados no Relatório de Auditoria compreenderam:

- a) entrevistas com gestores do nível estratégico (Direção Geral), tático (Superintendências Estaduais) e operacional (Agências);
- b) levantamento e análise de documentos e informações relacionadas à Estratégia DRS;
- c) análise de bases de dados do Banco, obtidas dos sistemas de grande porte ou repassadas diretamente pelos gestores da Estratégia DRS;
- d) aplicação de testes para confirmar e correlacionar dados e informações. Os testes aplicados foram os dos papéis de trabalho preparados, que tiveram como função orientar a coleta de informações e armazenar os resultados, fundamentando a percepção dos auditores sobre os fatos observados.

Aos auditores ficou facultada a realização de visita *in loco* a iniciativas dos Planos de Negócios DRS, dependendo, entre outros fatores, da disponibilidade de recursos, da oportunidade e conveniência da visita. As visitas podem ter contribuído para a formação da convicção do auditor, mas não existem evidências registradas nos documentos da auditoria, de visitas porventura realizadas, nem tampouco de que elas tenham influenciado o resultado do trabalho. Esta informação foi buscada pelo pesquisador e está comentada adiante.

Nesta fase também foram discutidos com as áreas auditadas os achados dos trabalhos (falhas e/ou deficiências nos sistemas de controles) e definidas as ações a serem implementadas para lhe dar tratamento, bem como foram acordados os prazos e os responsáveis para realização dessas ações.

Na fase de comunicação de resultados foram elaborados os principais documentos de auditoria – Relatório de Auditoria, Registro de Constatações e Súmula de Auditoria – os quais foram encaminhados aos respectivos interlocutores e/ou unidades que de alguma forma têm relação com o objeto avaliado ou que devem implementar ações de melhoria.

Nesta fase ocorreu forte interrelação entre a equipe de auditores e os gestores da Estratégia DRS, apesar de isso também ter ocorrido nas anteriores. Foi o momento do fechamento do trabalho, quando gestores e auditores firmaram convicção em torno das conclusões e das ações de melhoria que deveriam ser implementadas.

A fase de pós-auditoria não foi objeto de estudo e acompanhamento desta pesquisa.

5.3. Avaliação dos auditores que atuaram na auditoria na Estratégia DRS

Visando buscar a percepção dos auditores sobre o processo de auditoria, foi enviado, via correio eletrônico, questionário a todos que tiveram horas alocadas no trabalho realizado na Estratégia DRS. Dos 48 questionários enviados, 20 retornaram,

sendo que três manifestaram não ter condição de atender ao que era solicitado nas perguntas. As respostas estão registradas no Apêndice.

O objetivo foi identificar a percepção dos auditores sobre: a capacidade de o método utilizado gerar informações capazes de contribuir para a melhoria dos processos da Estratégia DRS; se esse método é próprio para a avaliação de programas do tipo Estratégia DRS, ou se necessita de ajustes; se a defendida contribuição da auditoria interna para o alcance dos objetivos da organização ocorre mesmo e; qual o potencial de um trabalho de auditoria interna identificar, tempestivamente, situações de riscos e provocar o desencadeamento de ações para a sua minimização. Os resultados estão apresentados no capítulo seguinte.

A “provocação” da pesquisa causou certo estranhamento entre os auditores, uma vez que se estava fazendo uma reflexão sobre a própria forma de atuação da Auditoria Interna, sem, entretanto, se estar tendo compromisso de defesa ou de ataque ao método de auditoria utilizado, nem de se estar aprofundando o conhecimento sobre o processo de se fazer auditoria, situação vivenciada pelos auditores nos diversos cursos promovidos pela Unidade Auditoria Interna.

6. RESULTADOS E ANÁLISE

A principal conclusão registrada no relatório do trabalho de auditoria afirma que “os procedimentos de monitoramento adotados pelo gestor estratégico mostraram-se insuficientes para assegurar a correção de desvios identificados na condução do processo pelos gestores tático e operacional, de modo que a implementação da Estratégia DRS contribua para o desenvolvimento regional sustentável”. Está registrado, também: “que estavam em desenvolvimento projetos de melhoria dos Planos DRS, apoiados por consultoria externa em andamento”.

Foram identificadas doze situações distintas, passíveis de melhoria. Para tratamento dessas ocorrências foram emitidas recomendações de auditoria aos responsáveis, com prazo definido para implementação.

Os principais pontos observados são apresentados a seguir e baseiam-se no resultado da “consolidação das respostas dos papéis de trabalho aplicados” e nas demais avaliações realizadas nos domínios estratégico, tático e operacional da Organização:

- a) deficiências no processo de “concertação” interna e externa;
- b) insuficiente acompanhamento da fase de implementação e baixa predisposição para a gestão compartilhada, permitindo extrapolação dos prazos previstos, paralisação de projetos ou não realização de ações planejadas;
- c) insuficiente comprometimento, sensibilização, participação, mobilização e integração de todos os atores (funcionários, parceiros e beneficiários);
- d) resultados pouco significativos para o Banco nos Planos analisados, que segundo relatos, estão associados à melhoria de imagem e ao incremento de negócios, cujo sistema de mensuração não é eficaz.

O quadro 5 consolida parte das respostas dos testes de auditoria aplicados e oferece, juntamente com as entrevistas realizadas com os gestores das agências, suporte às constatações apresentadas anteriormente.

Quadro 5 – Consolidação das repostas dos papéis de trabalho aplicados nas agências – primeira parte

Conclusão Relacionada / Resultado dos Papéis de Trabalho		Respostas	
		Sim	Não
a	A concertação interna está acontecendo de forma satisfatória e contribui para a implementação da Estratégia DRS?	52,2%	47,8%
	A concertação externa está ocorrendo de forma satisfatória e contribui para a implementação da Estratégia DRS?	61,2%	38,8%
b	Está havendo efetiva participação do Banco e dos parceiros no monitoramento das ações programadas no Plano de Negócios DRS?	61,2%	38,8%
c	A equipe de trabalho é diversificada, representa as forças sociais e políticas do município e vem contribuindo para o desenvolvimento da atividade escolhida?	83,6%	16,4%
d	Existem evidências de que o Banco está tendo benefícios com a implantação do Plano DRS?	64,2%	35,8%
	Existem evidências de que a implementação da estratégia DRS na região vem potencializando a participação do Banco em soluções para o desenvolvimento sustentável?	70,2%	29,8%

Fonte: Intranet corporativa do BB – Módulo consolidação de papéis de trabalho da Audit

Também foram identificadas situações positivas que merecem relato, até porque a atividade de auditoria não visa identificar somente deficiências, mas sim, gerar convicção sobre a situação do objeto sob avaliação. Estas constatações estão suportadas pelos resultados apresentados no quadro 6, que consolida outra parte das respostas dos testes de auditoria aplicados:

- a) as atividades produtivas escolhidas atendem aos princípios da sustentabilidade;
- b) há aderência dos Diagnósticos e dos Planos de Negócios às normas e aos procedimentos estabelecidos, sendo também representativos da realidade do local onde instalados;
- c) a Estratégia DRS está estruturada de forma a atender aos objetivos de impulsionar o associativismo, o cooperativismo, a geração de trabalho e renda e a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde o Banco atua, e para

gerar valor e negócios para a Empresa, além de rentabilizar, fidelizar e melhorar o relacionamento com clientes;

d) são suficientes as ações de planejamento dos programas voltados para o desenvolvimento econômico sustentável;

e) a grande maioria dos funcionários que atuam diretamente na Estratégia DRS possuem no mínimo um dos treinamentos institucionais previstos.

Quadro 6 – Consolidação das repostas dos papéis de trabalho aplicados nas agências – segunda parte

Conclusão Relacionada / Resultado dos Papéis de Trabalho		Resposta	
		Sim	Não
a, c	Na escolha da atividade produtiva, foram observados o potencial de geração de trabalho e renda, a viabilidade econômica e a vocação da região?	94,0%	6,0%
b, d	As informações constantes do diagnóstico têm base na realidade local e são consistentes e suficientes para subsidiar a elaboração do Plano de Negócios?	97,0%	3,0%
c	Há evidências de que o DRS avaliado contribui ou contribuirá para a melhoria da qualidade de vida dos beneficiários e da comunidade onde foi ou está sendo implementado?	85,1%	14,9%
	Há evidências de que o DRS avaliado contribuiu ou contribuirá para a organização social dos beneficiários e das comunidades envolvidas?	88,1%	11,9%
	Na estruturação da atividade produtiva, foram observadas as diversas visões da estratégia DRS?	91,0%	9,0%
d	O Plano de Negócios DRS contempla as potencialidades e carências identificadas no diagnóstico, abrangendo toda a área diagnosticada e suas ações são suficientes e coerentes para alcançar os objetivos nele definidos?	94,0%	6,0%
e	Os funcionários que estão diretamente envolvidos com o desenvolvimento, a implementação, a análise e a gestão da Estratégia Negocial DRS na agência possuem treinamento?	95,5%	4,5%

Fonte: Intranet corporativa do BB – Módulo consolidação de papéis de trabalho da Audit

Foram identificados, também, projetos em desenvolvimento, a partir de consultoria externa, visando melhoria do processo como um todo. São melhorias já em andamento: (i) acompanhamento *in loco* das ações DRS; (ii) criação de indicador de qualidade dos Planos de Negócios; (iii) novo modelo de gestão para os Planos; (iv) qualificação e melhoria dos Planos; (v) divulgação das ações DRS na Internet e; (vi) implementação de modelo que gera maior confiabilidade aos registros nos aplicativos de gestão da Estratégia.

Além das conclusões do trabalho de auditoria, os auditores que dele participaram, se manifestaram em entrevista sobre os principais riscos associados à continuidade da Estratégia DRS, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. As respostas de cada uma das questões apresentadas encontram-se no Apêndice 1.

Foram indicados como riscos à continuidade da Estratégia DRS: (i) perda de importância decorrente de mudanças na disposição política dos principais dirigentes da Empresa; (ii) preocupação com o imediatismo em detrimento de iniciativas mais sólidas, completas e com potencial de resultados mais sólidos no longo prazo; (iii) foco no cumprimento da meta, até mesmo com registros fictícios nos sistemas de gerenciamento; (iv) envolvimento parcial, ou alteração dos administradores das agências do BB, comprometendo o interesse de parceiros e beneficiários; (v) deficiente acompanhamento dos Planos iniciados, inclusive correção dos desvios; (vi) interferências político-partidárias nos Planos e; (vii) falta de empoderamento dos beneficiários.

Os pontos fortes da Estratégia DRS citados referem-se: (i) às iniciativas de associativismo e organização social resultantes; (ii) à formação de líderes e sua articulação via “concertação”; (iii) às oportunidades de melhoria da qualidade de vida e da capacitação de muitas pessoas; (iv) ao envolvimento das comunidades e à geração de trabalho e renda; (v) à contribuição para perenizar o Banco, fidelizar a sociedade à Empresa e aumentar a base de clientes e de negócios; (vi) à geração de resultados econômicos positivos de longo prazo para as comunidades envolvidas; (vii) ao resgate da dignidade e da cidadania das pessoas, com perspectivas de desenvolvimento sustentável, através da estruturação de um processo produtivo adequado às condições locais e respeito ao meio ambiente; (viii) ao fortalecimento de culturas locais e organização da cadeia produtiva; (ix) aos próprios pilares da Estratégia: ser economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente correto (o economicamente viável trará melhoria para a economia local e ampliará a base de negócios para o Banco, o socialmente justo e ecologicamente correto vincula a imagem do Banco à ética e o cuidado com as gerações futuras); (x) a ser instrumento de inclusão social, com reflexos positivos ao Banco e ao Brasil e; (xi) à reintegração do

Banco no contexto sócio-político-econômico das comunidades, participando como agente do desenvolvimento local.

Sopesados os pontos fortes evidenciados por auditores e por gestores da Estratégia DRS, é convicção deste pesquisador, que a metodologia que dá suporte para a estratégia é o seu ponto de maior destaque. As falhas percebidas estão na dinâmica de implementação e em possíveis interferências negativas ao processo, mas que necessariamente precisam ser adequada e tempestivamente tratadas.

Informação gerada pela auditoria, ponderadas as limitações a que o trabalho esteve exposto, dá conta que a Estratégia DRS está sendo implementada conforme foi concebida na grande maioria dos Planos visitados, o que de certa forma tranquiliza os atores do processo, pois se a metodologia é um dos pontos de destaque e ela está sendo corretamente implementada, reforça o lado positivo da Estratégia.

As ocorrências dissonantes referem-se a deficiências que podem ser consideradas como possíveis, embora não admissíveis, dentro de um grande processo empresarial. Até o término do período de abrangência da auditoria não foram identificadas evidências de que essas ocorrências pudessem comprometer a dinâmica de implementação da Estratégia DRS.

É prevista a possibilidade da existência de deficiências não identificadas pelos auditores que realizaram o trabalho. Esta possibilidade é denominada risco de auditoria.

Oportunidades de melhoria existem e podem ser detectadas nos diversos níveis da Organização e também fora dela, bem como em diversas dimensões (financeira, gestão, organização social, metodológica).

Aprimoramentos já vêm sendo implementados. Os principais focam ações voltadas à organização social das comunidades, à educação das pessoas, à consciência política e senso de pertencimento àquela comunidade e ao próprio Plano DRS e ao acompanhamento das ações previstas nos Planos DRS, garantindo melhor gestão e efetividade.

Também podem avançar aspectos relacionados à expansão da abrangência dos Planos, o que implica em sair do foco de apoio exclusivo a atividades produtivas para o apoio ao desenvolvimento integral da região, com a totalidade das suas atividades e a complexidade da sua realidade.

Existem, ainda, oportunidades relacionadas a um melhor aproveitamento da imensidão territorial do país e da diversidade de frentes possíveis de atuação, tanto em ambientes rurais como urbanos. Também devem ser melhor percebidas e tratadas as diferenças regionais, que podem fazer com que os resultados da Estratégia DRS comecem a aparecer em tempos e formas diferenciadas, devendo, inclusive, ser oferecidas condições específicas para as agências do BB que conduzem esses Planos.

Outras melhorias têm relação com condições internas do Banco. Poder-se-ia criar uma estrutura diferenciada para conduzir as ações no âmbito das agências, ou dotá-las de recursos e condições para fazer frente às responsabilidades da Estratégia. As atividades operacionais das agências poderiam ser simplificadas e também podem ser aprimorados os mecanismos de acompanhamento dos Planos, como forma de garantir a continuidade dos projetos.

Entre os desafios da Estratégia Negocial DRS estão a qualificação dos Planos de Negócios e a capacitação dos funcionários do BB, dos parceiros e dos beneficiários.

A qualificação visa manter as pessoas capacitadas e mobilizadas para a correta implementação da Estratégia, dotando-as do senso de se reconhecerem como os principais atores do seu próprio destino. Nesse sentido, desde a criação da Estratégia DRS, estão sendo desenvolvidos cursos, oficinas, jornadas de campo, contratação de consultorias e parcerias com instituições de ensino.

Considerando-se que restou identificado a existência de Planos DRS formulados mais para atender às metas estabelecidas pelo Banco, no Acordo de Trabalho das Agências¹², do que para implementar verdadeiramente a Estratégia, exigem-se medidas

¹² Ferramenta de gestão indutora de comportamento das agências do BB, visando o alcance dos objetivos estabelecidos.

concretas de acompanhamento e de medição de resultados. Entre as medidas já implementadas está o Indicador de Qualidade DRS – IQDRS, que, além de aperfeiçoar os indicadores das dimensões de Amplitude e de Implementação já existentes, teve agregada a dimensão de Efetividade.

No que se refere aos possíveis benefícios gerados pela Estratégia DRS ao Banco do Brasil, as percepções giram em torno de: (i) associação do Banco a projetos de sustentabilidade, geração de emprego e renda; (ii) fortalecimento da imagem institucional do Banco como agente de desenvolvimento; (iii) aproximação do Banco com a comunidade, agentes públicos e com formadores de opinião, trazendo resultados positivos quanto à imagem e ao retorno financeiro; (iv) redução da inadimplência no crédito; (v) abertura de negócios para novos mercados e; (vi) fidelização da sociedade ao Banco.

Conforme relatado anteriormente, foi identificado pela auditoria, que nos locais onde implantados Planos de Negócios, em 85,1% dos casos analisados, eles estão contribuindo para o desenvolvimento, a geração de trabalho e renda e com a melhoria nos indicadores de qualidade de vida das pessoas e, em 88,1 % dos casos, com a organização e a inclusão social.

Sob a ótica dos procedimentos de auditoria previstos nos manuais e orientações internas da Auditoria, o trabalho realizado observou o estabelecido para cada uma das fases da metodologia. A equipe coordenadora interagiu com a área gestora e teve garantido o livre acesso às informações e aos documentos solicitados. Os auditores que aplicaram os testes nas agências também observaram os procedimentos relativos ao método e as orientações emanadas da equipe coordenadora.

Ao final do trabalho, os documentos produzidos foram encaminhados aos destinatários previstos no Manual da Auditoria. Os registros de constatações foram firmados e entregues aos responsáveis pela implementação das ações corretivas ou de melhoria. Essas ações também foram registradas em ambiente *Web* (intranet corporativa), para acompanhamento de sua implementação, durante a fase de pós-auditoria. O Relatório foi entregue aos gestores da Estratégia DRS. A Súmula do

trabalho foi encaminhada ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração do Banco.

Aspectos relacionados à metodologia também podem ser comentados a partir das manifestações dos auditores que atuaram na referida auditoria. Destacaram-se positivamente as definições relacionadas à abrangência, à avaliação dos riscos, às técnicas previstas e utilizadas, à amostra, e à boa qualidade dos testes propostos e das orientações disponibilizadas.

Também foram indicadas oportunidades de melhoria, especialmente relacionadas ao planejamento do trabalho e à gestão do tempo disponibilizado para conhecer o objeto e aplicar os testes, em especial para a visita a empreendimentos e entrevistas com parceiros e beneficiários.

No que se refere ao objetivo proposto para a auditoria, os resultados obtidos, bem como as conclusões e constatações apresentadas anteriormente, evidenciam o seu alcance. O trabalho propôs-se a avaliar as atividades críticas associadas à dinâmica de implementação da Estratégia DRS e se os objetivos dessa estratégia estavam sendo alcançados. Considerados os riscos e limitações inerentes às atividades de auditoria, pode-se afirmar que a proposta foi cumprida.

O detalhamento, a assertividade e até o foco das conclusões poderiam ser diferentes, desde que fossem aplicados outros tipos de testes de auditoria ou até se a equipe coordenadora fosse outra e utilizasse premissas diversas daquelas que o foram. Entretanto, o que foi apresentado corresponde ao resultado da aplicação das técnicas de auditoria selecionadas no objeto sob avaliação, considerando a amostra avaliada, as condições, as circunstâncias e a situação percebida naquele momento histórico específico.

Nesse sentido, este pesquisador buscou a percepção dos auditores sobre outros possíveis focos para o trabalho realizado. Nas respostas são sugeridas alternativas de se buscar: (i) o grau de comprometimento das agências e dos funcionários do Banco com a Estratégia – preocupação com a perenidade da Estratégia DRS; (ii) a percepção

dos parceiros e dos beneficiários sobre a Estratégia DRS e sobre a participação do Banco nela – preocupação com a efetividade da Estratégia; (iii) os números e os resultados que envolvem a Estratégia e Planos em particular – foco na melhor gestão possível desses Planos; (iv) a real situação e a evolução dos Planos; (v) a aferição do volume de negócios realizados em função dos Planos; (vi) o consumo de estrutura do Banco, confrontado com os resultados e negócios produzidos e; (vii) o envolvimento dos funcionários com as atividades que vão além da jornada de trabalho – preocupação com aspectos trabalhistas.

Considerando-se o método de auditoria interna como forma de avaliação de objeto semelhante à Estratégia Negocial DRS, deve-se ter presente que a atuação típica dessa auditoria abrange avaliação de processos empresariais internos e suas extensões com o ambiente externo da organização, sempre direcionada pelos componentes de materialidade (valor envolvido) e riscos associados.

É frustrada a expectativa de que avaliações de auditoria interna produzam respostas detalhadas que contenham elementos de sucessão temporal (acompanhamento contínuo e cronológico das ações e resultados) em todos os seus trabalhos. Avaliações dessa natureza são raras, implicam em elevado esforço, consumo de estrutura e até em desvirtuamento da função. Ou seja, a metodologia de auditoria interna não é percebida como o melhor instrumento para se avaliar objetos de natureza semelhante à Estratégia DRS, principalmente, quando se busca como resultado a mensuração dos impactos e da efetividade de ações implementadas, ao longo do tempo.

Já no que se refere a identificar tempestiva de situações de riscos e provocar a Organização para que sejam implementadas ações que minimizem tais ocorrências, tanto de concretização quanto de extensão dos efeitos, são condições essenciais para a existência de uma auditoria interna numa empresa, ou seja, devem estar no seu DNA, respostas qualificadas para esse tipo de situação.

É evidente que do pressuposto conceitual à prática existem diferenças, não de intenção, mas de condições efetivas de realização, que podem se referir a recursos,

competências pessoais, de estrutura organizacional e até de interesses escusos, a exemplo da fraude na empresa americana Enron¹³, cujo fator que contribuiu decisivamente para a ocorrência foi o envolvimento da empresa de auditoria externa Arthur Andersen.

No Banco do Brasil, a Auditoria Interna tem firme posicionamento e condições para garantir tal atuação. A real e efetiva vinculação ao Conselho de Administração do Banco é condição fundamental para tal garantia.

O processo de fazer auditoria, apresentado no capítulo 3, possui mecanismos que buscam implementar ações que permitam a previsão de trabalhos de auditoria interna nos objetos e processos que estão expostos aos principais fatores de risco que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição. Tais mecanismos devem também garantir, por determinação legal¹⁴, a cobertura da totalidade dos processos do Conglomerado, do que a auditoria na Estratégia DRS é um exemplo.

Falhas e limitações estão presentes em todas as atividades, entretanto, até o momento, aquelas em que a Auditoria Interna do BB porventura tenha incorrido, não comprometeram os objetivos do Banco.

Sua atuação e o resultado dos trabalhos realizados são reconhecidos como relevantes e produtivos, tanto pelo Banco, quanto pelas entidades de fiscalização e controle que atuam sobre ele, com destaque para o Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários, Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União e Auditoria Externa.

O processo e o método de atuação são também referenciados como *benchmark* de mercado por outras instituições financeiras, empresas de capital aberto e também pelas entidades de fiscalização e controle.

¹³ Empresa norte americana, gigante do setor de energia, que faliu em dezembro de 2001 por fraudes contábeis, levando consigo a empresa de auditoria externa Arthur Andersen, responsável pela auditoria na empresa.

¹⁴ Instrução Normativa nº 7, 29.12.2006, da Controladoria Geral da União.

Com relação à capacitação dos auditores que participaram do trabalho na Estratégia DRS, percebeu-se expressiva diversidade entre eles. Teve-se desde educadores do Curso DRS até alguns que mal sabiam do assunto.

Os auditores que detinham maior conhecimento tiveram maior facilidade em responder aos papéis de trabalho, puderam conversar em tom de igualdade e com mais propriedade junto aos administradores das agências, mantendo postura objetiva frente a eles e podendo perceber melhor possíveis desvios.

As manifestações que não indicam importância na capacitação prévia apoiaram-se nos quesitos e nas ajudas dos papéis de trabalho para explicitar sua convicção. Percebe-se que as falas desses auditores abordam o tema DRS com mais superficialidade, aproximando seus argumentos mais ao processo de fazer auditoria do que à Estratégia DRS.

Complementando o tema, também se confirmou a percepção de que é necessário mais tempo para melhor entender o objeto sob avaliação, ler os normativos internos, discutir os papéis de trabalho (estrutura, objetivos, tipo de resposta, ajudas, etc.) e os documentos disponibilizados pela equipe coordenadora do trabalho.

No que se refere à possível visita a empreendimentos contidos nos Planos de Negócios, mesmo sendo facultativas, poucas foram realizadas. A previsibilidade dessas visitas não é padrão nos trabalhos de campo da Auditoria, ao contrário é pouco comum acontecer. Não se têm elementos para afirmar se visitas *in loco* qualificam significativamente as conclusões de auditoria, principalmente quando confrontada com os custos relacionados (financeiros e horas de auditor). Em resposta à entrevista, os auditores que realizaram visitas a Planos de Negócios DRS ressaltaram ter sido importante tal procedimento para a formação de sua convicção.

7. CONCLUSÕES

Respondendo ao objetivo desta pesquisa, as conclusões abordarão aspectos relacionados ao processo de auditoria interna, com destaque para o realizado no Banco do Brasil e à dinâmica de implementação da Estratégia Negocial DRS.

As conclusões têm por base pesquisas bibliográficas realizadas, análise do trabalho auditoria interna realizado na Estratégia DRS, em 2008, entrevistas com os auditores que participaram daquele trabalho e com gestores da Estratégia DRS que acompanharam o desenvolvimento daquele trabalho de auditoria e que também foram os responsáveis pela implementação das ações de melhoria sinalizadas.

Com relação à contribuição da atividade de auditoria interna para o alcance dos objetivos da organização, a pesquisa evidenciou que:

a) O método de auditoria interna é capaz de gerar informações importantes e contribuir para a melhoria dos processos em objetos semelhantes à Estratégia DRS.

Para confirmar essa conclusão é preciso resgatar o conceito de auditoria interna elaborado pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA).

A Auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação e de consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle, e governança corporativa. (IIA - USA, 2008, p. 1)

A agregação de valor nos processos da Estratégia DRS se deu pela identificação de situações que expunham a referida estratégia a riscos que, com as ações de melhoria implementadas em decorrência daquele trabalho, tiveram sua possibilidade de ocorrência minimizada. A presença dos auditores nas agências que conduzem Planos de Negócios DRS também reforçou a percepção do comprometimento da Alta Administração do BB para com a Estratégia DRS junto aos administradores locais, pois a presença dos representantes dos “olhos do dono” sinaliza o foco e a importância que esse “dono” atribui para o objeto avaliado.

b) A auditoria realizada na Estratégia Negocial DRS, em 2008, contribuiu para o alcance dos objetivos estabelecidos para aquela estratégia.

A afirmativa tem por base o pressuposto de que a atividade de auditoria interna deve contribuir para o alcance dos objetivos da organização e ela o faz quando fornece à alta administração a garantia independente e objetiva de que seus riscos estão sendo mitigados a um nível aceitável e relata onde não estão.

Os resultados obtidos foram reportados à Alta Administração do BB, juntamente com as ações de melhoria necessárias para dar tratamento às fragilidades identificadas.

Além disso, a função de auditoria interna presente em agências, questionando os resultados dos procedimentos e as pessoas que os realizam, tem um poder moralizador e um potencial de levar à correção de inúmeras outras ocorrências, pois os achados de uma unidade são repassados para correção às demais pelas Superintendências Estaduais e pelo Gestor Principal (atualmente Unidade de Desenvolvimento Sustentável).

Ainda com relação à contribuição da auditoria interna para o alcance dos objetivos da organização, deve-se ter presente a divisão de responsabilidades estabelecidas dentro de uma grande empresa. Esta segmentação não significa atuação isolada e descomprometida com os processos das demais áreas. Fica melhor entendida como uma estrutura e uma dinâmica organizacional construídas para buscar uma melhor operacionalização e especialização de áreas face à complexidade dos processos empresariais.

Nesta divisão, resumidamente e em grandes linhas, cabe aos donos da empresa, por meio de seus representantes, definir os principais e maiores objetivos. Aos gestores de negócios, de processos e de riscos, cabe desenvolver e implementar ações que, no seu entender, favorecem o alcance daqueles objetivos, nos prazos e condições estabelecidos. A auditoria interna, que representa “os olhos do dono”, deve avaliar se as ações previstas estão sendo realizadas como tal e se realmente possuem potencial para concretizar os objetivos definidos, ou se já o fizeram.

Observada essa linha de responsabilidades, deve-se reconhecer que a atuação da auditoria interna contribui para o alcance dos objetivos empresariais, que no caso em particular, estão associados aos objetivos que o Banco estabeleceu em relação à Estratégia DRS.

c) Os métodos de auditoria interna garantiram a consecução das responsabilidades e dos objetivos previstos para a atividade de auditoria interna, no entanto, eles não são os únicos capazes de realizar avaliações em objetos similares à Estratégia DRS, podendo até, não ser os que geram os melhores resultados avaliativos.

Fundamenta essa conclusão, análise dos resultados produzidos pelo trabalho de auditoria na Estratégia DRS, as percepções dos auditores que participaram desse trabalho e manifestações de determinados gestores dessa estratégia.

Sem menosprezar os resultados obtidos com a utilização de métodos de auditoria interna em avaliações de objetos similares à Estratégia DRS, alternativas especializadas em avaliações de programas de desenvolvimento, ou de políticas públicas, com escopo mais abrangente e aprofundado, percorrendo desde a concepção dessas estratégias, passando pela totalidade das ações de implementação e alcançando mensurações da efetividade dos resultados produzidos, terão um potencial de respostas qualitativas e quantitativas mais próximas da realidade observada e, inclusive, mais próprias para a percepção do quanto essas iniciativas geram impacto no desenvolvimento de comunidades e de territórios.

As diferenças básicas entre os métodos referem-se às técnicas utilizadas e ao grau de profundidade e de especialização da avaliação. Enquanto os métodos de auditoria interna estabelecem focos mais restritos para suas avaliações, até como recurso para garantir que a unidade de auditoria interna percorra a totalidade dos processos organizacionais, alternativas de avaliação, como as citadas anteriormente, concentram sua atuação no objeto específico, envolvendo a totalidade dos elementos que o compõe. Buscam respostas qualitativas e quantitativas acerca do objeto avaliado

e de seus resultados, sem o compromisso de avaliar outros processos presentes na organização, garantindo assim, maior profundidade e abrangência às avaliações.

Além dessas considerações, são percebidas oportunidades de melhoria no processo de auditoria interna, de forma que ele possa gerar melhores resultados enquanto metodologia para avaliação de objetos semelhantes à Estratégia DRS, a exemplo das propostas citadas no capítulo 8.

No que tange à Estratégia DRS, as conclusões da pesquisa evidenciaram que:

a) O atual estágio de desenvolvimento da Estratégia DRS, juntamente com os compromissos firmados com parceiros e beneficiários dos Planos, constituem-se nos principais elementos garantidores da continuidade da Estratégia, não devendo o Banco se descuidar das ações de melhoria e nem a comunidade deixar de acompanhar e cobrar atenção.

b) As ações para a continuidade no tempo, o que incluiu a destinação de recursos e aprimoramento de processos, devem ocorrer, independentemente da corrente política que estiver no governo e até mesmo da situação de o Banco ser ou não uma empresa estatal.

A atuação de uma instituição financeira de grande porte no “mercado” onde a Estratégia DRS tem suas bases implica em real comprometimento com o desenvolvimento sustentável e, principalmente, mudança de atitude no que se refere ao tempo e às condições de resposta a esses investimentos. Desde a criação da Estratégia, em 2003, as ações implementadas pelo BB têm construído um sólido caminho para a continuidade do DRS, sinalizando forte crença na importância da Estratégia para o sucesso dos negócios e da sustentabilidade do próprio Banco, situação reforçada pelo firme envolvimento da alta administração nesse processo.

Essas ações estão disseminadas pela Organização como um todo e envolvem inserção de compromissos, objetivos e metas nos documentos estratégicos da Empresa; ajustes na estrutura organizacional nos diversos níveis; forte capacitação de

funcionários e parceiros; investimentos no desenvolvimento de sistemas de gestão; contratação de consultorias.

Associados às ações antes citadas, estão o já percebido benefício gerado pela Estratégia DRS para a marca “Banco do Brasil” e os resultados financeiros que começam a aparecer. Evidência coletada no trabalho de auditoria, onde 64,2 % dos Planos DRS analisados, já estão gerando benefícios para o Banco. Esta mesma percepção foi capturada em pesquisa nos sistemas corporativos, que indicam aumento no volume de créditos concedidos e redução nos índices de inadimplência das operações contratadas no âmbito dos Planos de Negócios.

8. PROPOSIÇÕES

Como resultado da pesquisa, também são apresentadas proposições com o objetivo de contribuir para aprimorar processos associados às perguntas que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa. Algumas já foram implementadas, outras estão sendo analisadas pelas áreas responsáveis no Banco do Brasil e outras permanecerão como subsídio a possíveis estudos ou melhorias futuras. Abrangem questões relacionadas ao processo de auditoria interna e à Estratégia Negocial DRS:

a) Proposições relacionadas aos processos de auditoria interna:

Proposta 1

Aprimorar o processo de capacitação dos auditores internos que participam de auditorias avaliando objetos com características e especificidades que os diferenciem dos demais processos. Auditar operações de crédito, registros contábeis, requisitos de segurança física ou patrimonial e, uma grande quantidade de processos está, há muito tempo, internalizado na dinâmica dos trabalhos de auditoria e, em princípio, podem exigir menor esforço de capacitação dos auditores. É um trabalho do tipo *commodity*.

Realidade bem diferente é participar de um trabalho onde o escopo é avaliar uma estratégia negocial. Essa estratégia é detentora de objetivos que ultrapassam as fronteiras organizacionais e os conceitos que lhe dão fundamento ainda estão em processo de internalização. Auditores afirmaram que os conhecimentos sobre a Estratégia DRS auxiliaram nas respostas aos quesitos dos papéis de trabalho e acrescentam que melhor teria sido, se houvesse ações específicas de capacitação e maior tempo disponível para conhecer o material disponibilizado.

Para a aplicação dos testes de campo (junto às agências) foram disponibilizadas informações para os auditores, em maior quantidade e riqueza de detalhes do que normalmente se faz. Era objetivo deste pesquisador que as respostas aos quesitos dos papéis de trabalho tivessem as melhores condições possíveis para produzirem informações qualificadas e com requisitos de pesquisa científica, pois tinham que

garantir o alcance dos resultados esperados – não haveria outra oportunidade para a coleta das informações.

A capacitação dos auditores já conta com elevados investimentos financeiros e de horas. O volume médio anual de horas em treinamento dos profissionais da Auditoria é significativamente superior à média anual dos demais funcionários do Banco do Brasil. A Auditoria Interna do BB desenvolve cursos próprios de capacitação focados, principalmente, no processo de fazer auditoria (metodologia, instrumentalização, elaboração de documentos).

A proposta apresentada está relacionada à capacitação específica voltada ao conhecimento dos objetos que são avaliados. O nível de complexidade dos processos e dos negócios é cada dia maior e, por conseguinte, para compreendê-los na profundidade exigida, é necessário maior estudo e especialização. A estrutura organizacional da Audit, que considera os grandes processos empresariais do Conglomerado BB, já permite um direcionamento à especialização do quadro de auditores, alinhada à área de atuação da Gerência onde o auditor trabalha.

O refinamento deste processo de capacitação pode ocorrer a partir da definição dos trabalhos que serão realizados, o que ocorre no planejamento estratégico e tático da Audit. As ações de capacitação teriam início com a definição do escopo daqueles trabalhos e dos auditores que, em princípio, deles participariam. No início da auditoria, faz-se um diagnóstico da situação e das necessidades de capacitação ainda pendentes e buscam-se alternativas para superá-las.

Esta “organização” de auditores capacitados para fazer frente às exigências para o exercício eficiente da profissão garante avaliações de auditoria mais consistentes, com menor risco de auditoria e, com certeza, com maior possibilidade de contribuir de forma qualificada para o alcance dos objetivos do BB.

Proposta 2

Disponibilizar mais tempo e recursos para que os auditores possam, além de melhor conhecer o objeto de auditoria sob avaliação, responder com profundidade os papéis de trabalho e, também, para que possam buscar as verdadeiras causas das situações-problema identificadas, a fim de melhor discuti-las com os gestores daquele processo no sentido de dar-lhes tratamento.

Esta sugestão busca satisfazer as necessidades de informação e de conhecimento dos auditores que desenvolvem suas atividades em agências e outras unidades do Banco, a partir de orientações e papéis de trabalho construídos por outra equipe de auditores, nos moldes do que foi realizado na Estratégia DRS.

O claro entendimento dos objetivos estabelecidos para o trabalho, bem como das particularidades a ele associadas, vai garantir maior segurança e condições ao auditor para responder com qualidade, completeza e convicção os papéis de trabalhos elaborados. Também permitirá melhor qualidade na interação do auditor com a área auditada, identificação dos possíveis riscos relacionados com o objeto sob avaliação, e redução significativa do risco de auditoria.

Proposta 3

Aumentar, dentro do possível, os testes de auditoria do tipo substantivos, ou seja, aqueles que buscam garantir maior exatidão e validade sobre os dados produzidos, contrapondo-os aos de observância ou aderência, que visam obter razoável segurança sobre o funcionamento do sistema de controles internos. Complementar com avaliações *in loco* (nos locais dos empreendimentos), sempre que o objeto de auditoria assim o exigir, principalmente quando os objetivos do Banco para com esse objeto estiverem tão próximos da constituição real das coisas (ver objetivos da Estratégia DRS).

Pode ser melhor explorada a identificação da efetividade das ações previstas e realizadas na implementação dos Planos DRS. Prever e aplicar testes que busquem esse tipo de resposta junto aos empreendimentos, aos parceiros e aos beneficiários da

Estratégia DRS, utilizando instrumentos de coleta capazes de captar tal efetividade. Pode-se, também, realizar avaliações em momentos sucessivos, quando seriam percebidos e comparados os resultados ao longo do tempo.

Aumentar a quantidade dos testes substantivos, seja para aprofundar as avaliações, ou para tê-los como premissa de todas as avaliações, implica em incremento nos custos e no tempo necessário à realização dos trabalhos, mesmo que eles tenham potencial de avaliações mais consistentes. Nesse sentido, a proposta apresentada visa provocar uma reflexão sobre a forte tendência de predomínio dos testes de procedimento, em detrimento dos substantivos.

Proposta 4

Aprimorar o processo de auditoria por análise de bases de dados e de indicadores-chave de auditoria, permitindo maior precisão e amplitude aos trabalhos, visto que seria observada, para algumas variáveis, a população e não apenas um conjunto de elementos amostrais. Essa sistemática de trabalho também pode gerar oportunidade de disponibilização de tempo e recursos para avaliação dos objetos de auditoria que exigem avaliação *in loco* dos processos, ou que ainda não permitam avaliações por análise de bases de dados.

A auditoria na Estratégia DRS não fez uso dessa sistemática, apesar de ela ser possível, conforme foi discutido na pré-auditoria. A técnica necessita de profundo conhecimento do objeto sob avaliação, o que implica em conhecer suas particularidades e as principais regras de negócios, que são parametrizadas e que, utilizando-se de softwares próprios, são confrontadas com as bases de dados. O resultado também é analisado seguindo as técnicas de auditoria.

A utilização de preceitos e procedimentos de auditoria contínua em complemento ao proposto pode qualificar as análises, garantir tempestividade de resposta sobre os objetos avaliados, bem como, perceber o comportamento e a evolução de determinadas variáveis desses objetos.

Proposta 5

Trabalhos de auditoria interna em objetos como a Estratégia Negocial DRS também podem exigir técnicas diferenciadas. Se considerada necessária, oportuna e relevante para os objetivos da Organização, a avaliação pode abranger atividades de acompanhamento *in loco*, em diversas oportunidades, orientadas pelos cronogramas dos Planos de Negócios.

Alternativas que podem gerar uma avaliação com resultados interessantes e mais próximos à realidade de iniciativas semelhantes à Estratégia DRS e a utilização de metodologias de avaliação de programas de desenvolvimento e de políticas públicas. Também se pode fazer o uso de ferramentas de análise de projetos, seguindo, por exemplo, os preceitos do PMBOK¹⁵.

No Banco do Brasil, atividades dessa natureza não estão previstas para a Auditoria Interna. Outras unidades assumem esse tipo de responsabilidade, o que também é feito, inclusive, pelo gestor responsável por sua implementação.

b) Proposições relacionadas à implementação da Estratégia DRS:

Proposta 1

Aprimorar a metodologia de implementação, no sentido de ampliar o foco de atuação: de apoio a atividades produtivas individuais para o apoio ao desenvolvimento integral de territórios.

A atuação da Estratégia DRS, utilizando um conceito de cadeia de valor centrado em uma única atividade produtiva, torna-a limitada para o espectro de desenvolvimento territorial sustentável. O conceito de cadeia de valor utilizado pela Estratégia DRS, tendo como base a contribuição/exploração máxima de todos os possíveis elementos do entorno da atividade produtiva selecionada, com o objetivo de potencializar seus

¹⁵ Project Management Body of Knowledge - conjunto de práticas em gestão de projetos chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK.

resultados não garante o desenvolvimento sustentável da região onde foi implementado o Plano DRS.

É verdade que podem ser implementados diversos Planos numa mesma região, envolvendo atividades produtivas diversas e até buscando-se interação e complementaridade entre eles. Entretanto, essa nova “concertação” não está consubstanciada na metodologia DRS e também não é possível realizar essa gestão compartilhada pelos sistemas corporativos atuais que dão suporte à Estratégia.

Proposta 2

Implementar contínuo processo de mobilização e capacitação do quadro de pessoal do Banco, especialmente dos gerentes, principais “operadores” da Estratégia DRS, no sentido de manter internalizados e ativos os princípios e ações da Estratégia DRS.

A presença da Estratégia DRS nos documentos estratégicos do Banco, garantindo-lhe destaque, importância e ênfase de atuação também é fator determinante de continuidade, aprimoramento e destinatário de investimentos. Esta situação está intimamente ligada às políticas e aos interesses do principal acionista do BB, no caso, o Tesouro Nacional, que faz fazer as políticas do Governo Federal. É possível que, em realidades políticas futuras diversas da atual, a Estratégia DRS passe por “ajustes” para atender às novas diretrizes políticas.

Complementarmente, cabe garantir o desenvolvimento e a implementação de produtos e serviços da indústria financeira, próprios ao público-alvo da Estratégia, ou seja, à base da pirâmide social que se mostra ávida para se perceber inserida de forma autônoma e cidadã nesta oportunidade de mercado. Esses produtos e serviços devem possuir requisitos de operacionalização e custos compatíveis com as condições e necessidades das pessoas e comunidades destinatárias da Estratégia DRS, mantendo a qualidade e a disponibilidade.

Segundo Prahalad (2005) os produtos e serviços para a base da pirâmide devem seguir uma filosofia própria.

A BP, como mercado, desafiará a lógica dominante entre os executivos e gerentes multinacionais (as crenças e os valores em meio aos quais se deu a formação dos gerentes que atuam em mercados desenvolvidos). Por exemplo, os elementos básicos da economia de mercado da BP são embalagens de poucas unidades, pequena margem por unidade, grande volume e alto retorno do capital empregado. [...]

Soluções de tecnologia avançada, como uma rede regional de microcomputadores, devem coexistir com intra-estruturas de energia e telecomunicações insatisfatórias e incipientes. (Prahalad 2005, p.p. 35-36)

Proposta 3

Desenvolver e implementar um conjunto de indicadores capazes de mensurar a efetividade da Estratégia DRS. Esses indicadores devem trazer informações objetivas sobre os resultados gerados para o Banco e, principalmente para as pessoas e para as comunidades onde são implementados os Planos de Negócios DRS.

Medir os resultados gerados por ações de intervenção social não é tarefa fácil e tem se constituído entre os grandes desafios que as pessoas envolvidas buscam superar.

Esta dificuldade não deve ser empecilho para que não se busquem alternativas viáveis, realistas e capazes de captar os impactos das ações implementadas e até daquelas que ainda não o foram, que estão previstas ou até mesmo sequer pensadas.

A academia, o governo, empresas privadas e até organismos internacionais, do tipo Banco Mundial e ONU, podem ser envolvidas na tarefa de construir os indicadores e depois aplicá-los, coletando e analisando as informações relacionadas. Também devem fazer parte desse processo, os demais atores que atuam num mesmo território, de forma a se construir um “bloco” consolidado de informações e resultados, a partir dos quais, podem ser revistos os planos, ser implementadas novas ações, adotadas medidas corretivas, ou tomadas outras decisões que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável daquela região, consubstanciada em uma visão mais robusta e sistêmica daquela realidade.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento desta pesquisa, este pesquisador se deparou com ocorrências que de certa forma limitaram o escopo e a profundidade do estudo. Muitas já estavam identificadas e outras foram sendo percebidas no decorrer dos trabalhos. Destacamos algumas delas:

- a) A situação de o pesquisador atuar profissionalmente na unidade organizacional cuja atividade se constitui no principal objeto de avaliação da pesquisa, inclusive ocupando função gerencial, se por um lado pode facilitar o acesso a informações, pessoas e documentos, por outro pode comprometer a visão reflexiva e crítica sobre os temas propostos.
- b) A não divulgação de algumas informações utilizadas na pesquisa, que são consideradas de circulação restrita, pode dificultar a adequada compreensão das conclusões acerca dos objetos de estudo.
- c) Os temas abordados na pesquisa possuem farta literatura e já foram objetos de muitos estudos. Entretanto, a relação de um com o outro (atividade de auditoria interna e iniciativas semelhantes à Estratégia DRS) não é tema de grandes produções literárias e nem de avaliações mais pontuais, o que pode comprometer uma análise comparativa dos resultados obtidos.

Entre as possíveis alternativas de aprofundamento futuro, pode-se citar:

- a) Comparação, qualitativa e quantitativa, entre os resultados produzidos por avaliações de auditoria por processos, onde não são realizadas visitas *in loco* a empreendimentos e/ou iniciativas que pretendem fazer desenvolvimento sustentável, e por outras que não contemplem esse tipo de visita.
- b) Estudos de caso que tenham como escopo a mensuração objetiva (qualitativa e quantitativa) das contribuições geradas pelas avaliações de auditoria interna.

- c) Estudo sobre mecanismos de avaliação do impacto produzido pela Estratégia DRS enquanto geradora de resultados para o Banco do Brasil e, principalmente, para as pessoas e comunidades abrangidas pela Estratégia.
- d) Estudo sobre a interação da Estratégia DRS com as demais iniciativas que atuam sobre um mesmo território, identificando as potencialidades e as limitações das atuações isoladas e de forma articulada.

Por fim, sopesadas as limitações apresentadas e outras porventura existentes, acredita-se que o resultado produzido constitui-se numa contribuição à melhoria de processos na atividade de auditoria interna, evidenciadas na conclusão e nas proposições desta pesquisa.

Também resultaram contribuições para o processo de planejamento dos trabalhos de auditoria na própria dinâmica de execução. Inovações associadas a novas ferramentas e técnicas de auditoria, como utilização de indicadores, sistematização da explicitação de ações utilizáveis na realização de trabalhos de auditoria também receberam contribuições desta pesquisa.

Destaca-se, ainda, que a possibilidade de se induzir a novas reflexões sobre a atividade de auditoria interna, relacionando-a diretamente aos resultados de avaliação realizada sobre um objeto do mundo real e com iniciativas também palpáveis é fator impulsionador à busca do conhecimento sistêmico e complexo de processos que compõem um universo organizacional.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 19011 – Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental**. Rio de Janeiro. ABNT/CB-25, 2002.

ABRAMOVAY, Ricardo. **O capital social dos territórios: Repensando o desenvolvimento rural** - IV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Política - Porto Alegre, 1999.

AKTOUF, Omar. Auditoria, Governança e Responsabilidade Corporativa no Quadro do Capitalismo Neoliberal Globalizado: Uma Análise Radical-Crítica. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, dez. 2005.

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

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil**. USP: São Paulo, 1998.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à auditoria operacional**. Salvador: FGV 1998.

ATTIE, Willian. **Auditoria interna**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Auditoria e Controles**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/htms/sobre/controles.pdf>. Acesso em 20 set 2009.

_____. **Resolução Bacen 2554**, de 29/09/1998. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=098186548&method=detalharNormativo>. Acesso em 20 set. 2009.

_____. **Resolução Bacen 3058**, de 19/12/2002. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=102209875&method=detalharNormativo>. Acesso em 20 set. 2009.

_____. **Resolução Bacen 3198**, de 27/5/2004. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=104080599&method=detalharNormativo>. Acesso em 20 set. 2009.

BARROS, Ricardo de Faria. **Desenvolvimento Regional Sustentável: a experiência do Banco do Brasil**. Brasília: Dissertação de Mestrado – UNB, 2007.

BB. **AUDITORIA INTERNA, Novo Paradigma para a Auditoria Interna do Banco do Brasil**, Brasília, 2005.

_____. **Manual da Auditoria Interna do Banco do Brasil**, Brasília, versão 2009. Disponível pela intranet BB em <http://intranet.bb.com.br/aud/>. Acesso em 13 jan. 2010.

BB. **Cartilha DRS**. Brasília, 2009a. Disponível pela intranet BB em <http://intranet.bb.com.br/und/drs/brasil/CartilhaDRS.pdf>. Acesso em 20 ago. 2009.

_____. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília, 2009b. Disponível em <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/drs>. Acesso em 20 ago. 2009.

_____. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília, 2009c. Disponível pela intranet BB em <http://intranet.bb.com.br/portal/APPS/obb/rte/ras/drs/index.jsp>. Acesso em 20 ago. 2009.

_____. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília, 2009d. Livro de Instruções Codificadas – LIC, Livro 440, Capítulo 0015, Disponível pela intranet BB em <http://intranet.bb.com.br>. Acesso em 2 out. 2009.

_____. **Arquitetura Organizacional**. Brasília, 2010h. Livro de Instruções Codificadas – LIC, Livro 460, Capítulo 0005, Disponível pela intranet BB em <http://intranet.bb.com.br>. Acesso em 8 março 2010.

_____. **Relatório Anual 2003**. Brasília, 2010a. Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/RA2003.pdf>. Acesso em 13 jan. 2010.

_____. **Relatório Anual 2004**. Brasília, 2010b. Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/RA2004.pdf>. Acesso em 13 jan. 2010.

_____. **Relatório Anual 2005**. Brasília, 2010c. Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/RA2005.pdf>. Acesso em 13 jan. 2010.

_____. **Relatório Anual 2006**. Brasília, 2010d. Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/RA2006.pdf>. Acesso em 13 jan. 2010.

_____. **Relatório Anual 2007**. Brasília, 2010e. Disponível em <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2007/index.html>. Acesso em 13 jan. 2010.

_____. **Relatório Anual 2008**. Brasília, 2010f. Disponível em <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2008/default.htm>. Acesso em 13 jan. 2010.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. Brasília, 2010g. Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/sustent2009.pdf>. Acesso em 26 fev. 2010.

BOISIER, S. **Política econômica, organização social e desenvolvimento regional**. In: HADDAD, P. R. (Org.). **Economia regional: teorias e métodos de análise**. Fortaleza: BNB/ETENE, 1989.

BORGES, Erivan. Processo de Formação da Opinião do Auditor: Uma Abordagem a Partir da Suficiência e Propriedade da Prova. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. Brasília, v. 2, n. 2, art. 1, maio/ago 2008.

BOYNTON, William C.; JOHNSON Raymond N.; KELL Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável – metodologia de planejamento**. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

COELHO, F. **Desenvolvimento local e construção social: O território como sujeito. Dinâmicas e Estratégias**. Rio de Janeiro: Rede Delis, 2001.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC Nº 820/97**. Disponível em http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res820.htm. Acesso em 16 de maio de 2009.

_____. **Resolução CFC Nº 986/03, de 21/11/2003**. Disponível em http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res986.htm. Acesso em 16 de maio de 2009.

CORREIA, Antonio Carlos (adaptação); SANTOS, Rudinei dos (revisão). **O que é controle interno?** UNB, 2007. Disponível em: http://www.unb.br/administracao/auditoria_interna/controle_interno/o_que_e.php. Acesso em 16 de maio de 2009.

CORRERE, D. **Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment**. Florida: Institute of Internal Auditors, 2005.

CREPALDI Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: Teoria e prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CUPERTINO, César, MARTINEZ, Antônio. Qualidade da Auditoria e Earnings Management: Risk Assessment através do Nível dos Accruals Discricionários. **Revista Contabilidade Vista e Revista, Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 69-93, jul/set. 2008.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais: Teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2006.

FISCHER, Tânia. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FORMIGONI, Henrique et al. A Contribuição do Rodízio de Auditoria para a Independência e Qualidade dos Serviços Prestados: Um Estudo Exploratório Baseado na Percepção de Gestores de Companhias Abertas Brasileiras. **Revista Contabilidade Vista e Revista, Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 149-167, jul/set. 2008.

FOUCAULT, Michel. Governmentality. In: BURCHELI, Graham Burchll; GORDON, Colin & MILLER, Peter (Eds) *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. London: Harvester Wheatsheaf, pp. 87-118, 1991. **Apud** SHORE, 2009

_____. *Microfísica do Poder*; organização e tradução de Roberto Machado. 24ª Ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2007. **Apud** BORGES, 2008.

FRANCO, Augusto de. **Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. Brasília: Instituto de Política / Editora Millennium, 2000.

FURTADO, Celso, **Introdução ao desenvolvimento: Enfoque histórico-cultural**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GASS, Armando. **Papel da auditoria interna**. Disponível em <http://www.crcs.org.br/comissoes/audinterna>. Acesso em 04 abril 2008.

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas. Investimento Social Privado. Disponível em <http://site.gife.org.br/ogife.asp>. Acesso em 26 março 2010.

GRIFFITHS, David M. **Risk based internal auditing**. Disponível em www.internalaudit.biz. Acesso em 10 abril 2008.

GUIMARÃES, N. e MARTIN, S. **Competitividade e desenvolvimento: Atores e instituições locais**. São Paulo: Ed. SENAC, 2001.

INÁCIO, Helena. **Risco em Auditoria: Uma Análise dos Factores de Risco na Indústria e o Pressuposto da Continuidade**. Tese Doutoral (Curso de Doctorado em Contabilidad y Organización de Empresas) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>. Acesso em 21 jan. 2010.

JUND, Sérgio. **Auditoria: Conceitos, normas técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

MAWHINNEY, Mark. **Sustainable development: Understanding the Green debates**. Oxford: Blackwell Science, 2002.

MCNAMEE, David. **Risk-based auditing**. Institute of Internal Auditors: Canadá, 1997.

MINTZBERG, H. El Poder em La Organización. Barcelona: Editorial Ariel S. A., 1992. *Apud* BORGES, 2008.

OLIVEIRA, Francisco de. **Aproximações ao enigma: O que quer dizer desenvolvimento local?** São Paulo: Pólis, 2001.

PARREIRAS, Luiz Eduardo. **Negócios solidários em cadeias produtivas: protagonismo coletivo e desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: IPEA: ANPEC: Fundação Banco do Brasil, 2007.

Portal da Administração, Auditoria Interna. Disponível em http://www.administradores.com.br/producao_academica/auditoria_interna/488/. Acesso em 10 jun. 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, Rio Janeiro: Campus, 1989.

POWER, Michael. **The Audit Explosion**. London: Demos, 1996.

PRAHALAD, C. K. **Riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro**, tradução Bazán Tecnologia e Linguística, Porto Alegre: Bookman, 2005.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia – A experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2 ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

ROVER, Suliani *et al.* Divulgação de Informações Ambientais nas Demonstrações Contábeis: Um Estudo Exploratório sobre o Disclosure das Empresas Brasileiras Pertencentes a Setores de Alto Impacto Ambiental. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v. 3, n. 2, p. 53-72, mai/ago. 2008.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de auditoria**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia**. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Desenvolvimento incluyente**, sustentável e sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, W. **Dicionário do desenvolvimento: guia para o conhecimento como poder**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.

SANTI, Paulo Adolpho. **Introdução à auditoria**. S. Paulo: Atlas, 1988.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

_____. **Desigualdade Reexaminada**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2001.

_____. Development thinking at the beginning of the 21st Century in BID - **Development thinking and practice conference, Apud** Kliksberg, 1998.

SCHOMMER, Paula Chies. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. Organizações e Sociedade. Salvador: v.7, n.19, set/dez., 2000.

SCHOMMER, P.C; ROCHA, F.C.C. **As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: Dilemas, Oportunidades e Limites**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set.,2007.

SHORE, Cris. Cultura de Auditoria e Governança: Universidades e a Política da Responsabilização. **Mediações**, v.14, n.1. p.24-53, jan/jun., 2009.

SILVA, Karina *et al.* A Implementação dos Controles Internos e do Comitê de Auditoria Segundo a Lei SOX: o Caso Petrobras. **Revista Contabilidade Vista e Revista, Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 39-63, jul/set., 2009.

SOARES, André. **O Controle de Qualidade do Trabalho de Auditoria: Estudo Comparativo dos Países da União Europeia**. Dissertação (Contabilidade e Auditoria) – Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão: Braga, 2005.

TEIXEIRA, Alexandre Andrade. **A definição da estratégia empresarial pelos tomadores de decisão: Um estudo de caso de uma empresa estatal**. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2002.

The Institute of Internal Auditors, USA. **As Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna**. Disponível em <http://www.audibra.org.br>. Acesso em 10 abril 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Sérgio. A Auditoria e os Sistemas de Controles Internos no Brasil: Antecedentes e Evolução. **Revista de Economia Mackenzie**. v. 5, n. 5, p. 175-193, 2007.

WEBER, Marx. *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Oxford University Press, 1947. **Apud** BORGES, Erivan, 2008.

ZAPATA, T; ALBUQUERQUE, F. Importância da estratégia de desenvolvimento local/territorial no Brasil. In:__(Org.). **Desenvolvimento local: Trajetórias e desafios**. Recife: IADH, 2006.

APÊNDICE

I) Entrevista com os auditores que participaram da auditoria na Estratégia DRS

1. **Você tinha realizado algum curso DRS oferecido pelo Banco antes de aplicar os testes de auditoria sobre o DRS? Se sim, qual?**

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Curso Estratégia Negocial DRS.
- b. Sim, sou educador do curso Estratégia Negocial DRS.
- c. SIM - Rede Aberta - DRS, Uma Estrategia Negocial.
- d. Não.
- e. Não.
- f. Não.
- g. Não.
- h. Não.
- i. Não.
- j. Não.
- k. Sim: Desenvolvimento Regional Sustentável – curso; REDE ABERTA - DRS – Sustentabilidade dos mundos dos negócios; REDE ABERTA - DRS, uma estratégia negocial; Educadores – Estratégia Negocial DRS – Atualização; Oficina Departamental de Análise de Aderência – DRS.
- l. Sim, já tinha participado do curso Estratégia DRS e cursava o MBA DRS oferecido pelo BB, além de já ter feito análise de viabilidade dos planos de DRS.
- m. Sim, Desenvolvimento Regional Sustentavel.
- n. Não. Contudo, como educador corporativo do curso Gestão com Equipes detinha algum conhecimento, considerando a existência de um módulo específico sobre DRS (com o objetivo de identificar a importância das ações de DRS dentro da estratégia de RSA da empresas e discussão dos principais problemas e soluções adotadas pelos participantes, em plano em andamento na sua jurisdição).
- o. Não.
- p. Não.
- q. Não.

2. **Quais as dificuldades enfrentadas por você para responder aos testes previstos?**

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Nenhuma.
- b. Nihil.
- c. Sem Resposta.
- d. Nas agências que visitei o DRS não tinha ido para frente. Em uma delas, o projeto havia começado, com várias reuniões e depois parou. Na outra, nem começou.
- e. O principal foi não ter tido tempo para ler o instrumental e os normativos relativos ao objeto da auditoria. Como a única agência visitada não acompanhava o DRS (que, inclusive, estava paralisado), as circunstâncias tornaram o trabalho menos complexo, já que não exigiu muita pesquisa e aprofundamento da análise.
- f. Prejudicado, não fazia parte da equipe que foi à campo responder os testes..

- g. Localização de documentos e descontinuidade na condução dos trabalhos em face da priorização de outras atividades para realização de negócios e alcance das metas do acordo de trabalho.
- h. Não realização de visitas aos empreendimentos, por limitação do tempo para aplicação dos testes.
- i. As dificuldades iniciais eram referentes ao conhecimento propriamente dito da estratégia DRS, pois era tudo novidade para mim. Para saná-las buscamos informações nas instruções internas e em conversa com o coordenador do DRS no estado.
- j. Não houve maiores dificuldades para responder aos testes.
- k. Dificuldade de análise sobre as ações executadas, tendo em vista que ficou limitada nas informações dos funcionários das Agências e dos registros dos sistemas.
- l. A falta de tempo dos entrevistados em responder às questões e a fase de transição em que se encontrava a metodologia, fazendo com que os entrevistados respondessem de forma meio confusa.
- m. Prejudicado. Participei da equipe coordenadora.
- n. Prejudicado. (participei dos trabalhos na etapa de conclusão dos trabalhos, auxiliando à gerência coordenadora na elaboração dos documentos de auditoria).
- o. Como os testes aplicados por mim estavam voltados especificamente para os controles internos instituídos para o acompanhamento do DRS nas agências e Superintendência não senti dificuldades em responder aos testes mesmo não tendo realizado treinamento sobre o assunto.
- p. Nenhuma.
- q. A exigüidade de tempo; tanto para a busca de conhecimento sobre os projetos em análise como para a realização de visitas.

3. Você visitou, in loco, algum Plano de Negócios DRS (projeto)?

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Não.
- b. Não, o trabalho que realizei durante os testes de auditoria sobre o DRS foram realizados na Superintendência Estadual de Varejo e Governo e diziam respeito à coordenação da estratégia negocial DRS no estado.
- c. Não.
- d. Não.
- e. Não. Os motivos da não visita foram o curto prazo para aplicação de testes e a localização do projeto em área considerada de alto risco para visitantes por conta dos índices elevados de violência.
- f. Prejudicado, não fazia parte da equipe que foi a campo responder os testes.
- g. Não
- h. Não
- i. Não
- j. Sim
- k. Não
- l. Para responder os testes de auditoria, não. Já tinha visitado projeto DRS no MBA DRS.
- m. Prejudicado. Participei da equipe coordenadora.
- n. Não.
- o. Não.
- p. Sim.
- q. Sim.

4. A visita ou a não visita, em sua opinião, contribuiu ou dificultou na resposta aos PTs? Comente.

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Nos casos elencados na amostra a visita não alteraria o resultado da análise.
- b. Embora não tenha visitado projetos DRS, entendo que a visita contribui para a resposta aos PTs.
- c. Nas agências em que fiz a auditoria, não houve necessidade da realização de visitas para responder o Papel de Trabalho.
- d. Como os projetos não tinham sido desenvolvidos, não fez diferença.
- e. Dificultou a resposta dos quesitos que se referiam à região ou comunidade, pois poderiam ser mais bem embasadas por entrevistas com os envolvidos nos projetos e observações diretas no local onde instalado.
- f. Prejudicado, não fazia parte da equipe que foi a campo responder os testes.
- g. Não, haja vista a situação de estagnação em que se encontravam os elementos amostrais avaliados.
- h. A não visita dificultou as respostas aos PTs, tendo em vista que: não foi possível certificar se a estratégia proporcionou melhorias nas comunidades; não foi obtida avaliação do programa, sob a ótica de seus parceiros e de seus beneficiários; a avaliação se limitou aos registros encontrados no sistema e às opiniões dos representantes do Banco.
- i. Acredito que a não visita dificultou nas respostas, principalmente pelo fato de não visualizar o negócio. Tínhamos também que acreditar nas informações constantes dos dossiês e nas repassadas pelos coordenadores locais. Deveria ser obrigatória a visita. O contato direto com os envolvidos enriquece o trabalho e suas conclusões.
- j. Contribuiu bastante, principalmente porque conversamos com pessoas de outras entidades envolvidas no projeto DRS e pudemos perceber as dificuldades enfrentadas para levar adiante os projetos e entender melhor a participação e a importância de cada um dos intervenientes no ciclo todo.
- k. Dificultou, pois faltaram evidências para analisar se a implementação dos planos contribuiu ou poderia contribuir para a organização social dos beneficiários e/ou das comunidades envolvidas.
- l. Em minha opinião a visita, simplesmente, sem que se conheça um pouco da estratégia e do sistema, não contribuiria muito para a resposta aos PTs.
- m. A visita ao projeto deu maior consistência às respostas dos testes, já que foi possível comprovar todas as informações prestadas pelos administradores e operadores do DRS, bem como avaliar, também, a visão dos demais autores e beneficiários.
- n. Prejudicado.
- o. Não. Conforme mencionado na resposta da pergunta 2, os testes foram realizados com a finalidade de verificar os controles internos instituídos para acompanhamento do DRS nas agências e Superintendência, motivo pelo qual o fato de visitar ou não o projeto foi indiferente para resposta aos PTs.
- p. Não influiu nas respostas aos PTs.
- q. A realização de visitas contribuiu para responder os PTs por propiciar a aplicação de testes in loco e minimizar o risco de auditoria.

5. Classifique o seu grau de conhecimento sobre a Estratégia DRS, à época dos trabalhos de auditoria. Considere aspectos conceituais, estratégicos, de implementação.

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Conhecia profundamente a Estratégia DRS
- b. Conhecia razoavelmente a Estratégia DRS

- c. Conhecia razoavelmente a Estratégia DRS
- d. Conhecia pouco a Estratégia DRS
- e. Conhecia pouco a Estratégia DRS
- f. Conhecia pouco a Estratégia DRS
- g. Conhecia razoavelmente a Estratégia DRS - análise do instrumental a ser aplicado nas avaliações e instruções normativas (LIC)
- h. Conhecia pouco a Estratégia DRS
- i. Conhecia razoavelmente a Estratégia DRS
- j. Conhecia pouco a Estratégia DRS
- k. Conhecia razoavelmente a Estratégia DRS
- l. Conhecia profundamente a Estratégia DRS
- m. Conhecia razoavelmente a Estratégia DRS
- n. Conhecia razoavelmente a Estratégia DRS
- o. Conhecia pouco a Estratégia DRS
- p. Conhecia razoavelmente a Estratégia DRS
- q. Conhecia pouco a Estratégia DRS

6. Em sua opinião, o seu conhecimento sobre a Estratégia DRS contribuiu, dificultou ou não fez diferença na qualidade das suas avaliações de auditoria? Comente

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. O conhecimento sobre a Estratégia contribuiu em muito, pois os contatos com a administração e com os responsáveis pelos trabalhos foram bastante facilitados pelo entendimento imediato sobre conceitos, premissas, objetivos, “concertação”, visões, etc, bem como estar familiarizado com a terminologia que lhe é peculiar.
- b. Entendo que meu conhecimento sobre a Estratégia DRS contribuiu para a qualidade das avaliações de auditoria e também para o rápido entendimento das situações relatadas pela Superintendência (conhecimento das palavras empregadas e seu contexto).
- c. Conforme “observação” do quesito acima, há dificuldade inicial e nisso é importante o papel da GA Coordenadora.
- d. Dificultou. Se eu tivesse mais conhecimento, poderia avaliar melhor o fato de os projetos não terem sido levados a frente.
- e. Para o trabalho de auditoria, entendo que não interferiu negativamente. Mas considero que em trabalhos da espécie (como em qualquer trabalho de auditoria) quanto mais conhecimento se tiver sobre o objeto, melhor será o desenvolvimento e o resultado.
- f. Contribuiu para o desenvolvimento dos trabalhos e facilitou o suporte aos auditores e a análise das respostas aos quesitos dos PTs.
- g. Considero fundamental a análise prévia do instrumental a ser utilizado na avaliação (Plano Operacional, Mapeamento, Papéis de trabalho, Normativos, Aplicativos, etc.).
- h. O pouco conhecimento não dificultou nas avaliações. As ajudas dos PTs, as consultas aos normativos e as entrevistas com os representantes das agências foram suficientes para os esclarecimentos necessários.
- i. Contribuiu, pois auxiliava no diálogo com os funcionários e no entendimento sobre o andamento da Estratégia.
- j. Contribuiu, mas não considero que foi determinante. O fundamental foi tomar conhecimento da estratégia DRS definida pelo Banco e os procedimentos previstos para sua implementação. Meus conhecimentos eram genéricos, em relação ao que é DRS, qual o propósito, quais as fases de implementação e assim por diante. Para as avaliações de auditoria era necessário saber como o

Banco definiu que esta estratégia deve ser implementada, ou seja, avaliar se os procedimentos detalhados estavam sendo implementados e eram efetivos para o sucesso dos projetos.

- k. Contribuiu e facilitou o trabalho. Já conhecia alguns trabalhos realizados pela Super Varejo, inclusive sobre algumas dificuldades já vivenciadas para constituição das equipes e realização das ações propostas nos planos. Logo ficou mais fácil no momento de avaliar as respostas aos quesitos dos Pts.
- l. Contribuiu muito, principalmente quando os entrevistados davam respostas confusas e eu tinha que refazer a pergunta de forma diferente para que eles pudessem finalmente entendê-la.
- m. Contribuiu bastante, pois o conhecimento adquirido facilitou a elaboração do instrumental e a construção do relatório de conclusão.
- n. Contribuiu. A experiência / conhecimento sobre o assunto, auxiliou na interpretação; tabulação e comunicação dos resultados obtidos.
- o. Na minha opinião, o meu conhecimento sobre a Estratégia DRS não fez diferença na qualidade de minhas avaliações de auditoria, visto que o instrumental que foi disponibilizado, a época, era voltado para os pontos de controle do processo, não tendo sido necessário nenhum conhecimento mais detalhado sobre a Estratégia DRS.
- p. Contribuiu, proporcionando maior segurança nas avaliações realizadas.
- q. Considero que, no meu nível de atuação quando da execução dos trabalhos, o meu conhecimento sobre a Estratégia DRS não fez diferença na qualidade das minhas avaliações de auditoria; houve contribuição sim no que se refere à atualidade dos conceitos sobre a estratégia.

7. Em sua opinião, o processo de auditoria (metodologia, dinâmica dos trabalhos, tempo e condições disponíveis) utilizado na avaliação da Estratégia DRS contribuiu, dificultou ou não fez diferença nos resultados das suas avaliações? Comente

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. O tempo previsto foi considerado adequado para a realização do trabalho. Caso houvesse necessidade de realizar visita haveria necessidade de dilatar o prazo, pois envolveria deslocamento e contatos com os diversos intervenientes.
- b. Entendo que o processo de auditoria, no tocante à metodologia e à dinâmica dos trabalhos contribuiu para os resultados das avaliações, embora o tempo e as condições disponíveis tenham dificultado, pois foram coincidentes com outras avaliações no mesmo período.
- c. Para o trabalho realizado em campo não fez diferença. Na atual metodologia, o desempenho da GA Coordenadora é determinante no sucesso da auditoria.
- d. A falta de tempo para se preparar, se aprofundar no tema, dificultou o trabalho.
- e. Tomando por base apenas o caso específico da única agência que visitei, que não acompanhava o DRS (que, inclusive, estava paralisado), as circunstâncias tornaram o trabalho fácil. Mesmo assim, considero que o fator que dificultou os trabalhos foi o tempo disponibilizado, curto para fazer um trabalho com qualidade satisfatória para o instrumental disponibilizado. É claro que ajustando outra(s) variável(is), por exemplo, reduzindo a quantidade de quesitos ou eliminando aqueles que prescindem de visita in loco, o tempo pode tornar-se adequado.
- f. O processo de auditoria foi bom. Os testes elaborados eram bem direcionados para os objetivos do trabalho e claros para o auditor que estava aplicando os testes. A previsibilidade de visita aos DRS também foi um fator positivo, porém a falta de tempo para a sua realização pode ter prejudicado os testes, do ponto de vista de quantidade e qualidade das informações, e gerado insatisfação dos auditores, pois havia uma expectativa de obtenção de uma visão completa do processo.
- g. Entendo que é possível aperfeiçoar os testes, visando racionalizar o tempo necessário à aplicação dos testes.

- h. O reduzido tempo para aplicação dos testes impossibilitou a realização de visitas aos empreendimentos, o que permitiria melhor avaliação da efetividade das ações desenvolvidas e dos resultados da estratégia.
- i. O processo contribuiu, pois o instrumental estava bem elaborado e auxiliou-nos na condução dos trabalhos. Na minha opinião, aconteceu com o DRS o que acontece com os demais processos auditados. A primeira missão normalmente é a sacrificada, é onde o auditor está conhecendo o instrumental e o programa, é o momento onde as dúvidas surgem e muitas vezes me parece que esta missão serve mais como laboratório. Na segunda missão que passamos a produzir mais e de onde se obtém os melhores resultados.
- j. Na primeira avaliação o tempo foi um pouco exíguo. Foi difícil registrar tempestivamente todas as informações colhidas. A partir da segunda dependência avaliada, já com conhecimento ao instrumental, a dificuldade foi minimizada.
- k. Dificultou, pois a limitação do tempo não permitiu realizar visitas aos empreendimentos para conversar com parceiros e beneficiários. O conhecimento da realidade local poderia ter possibilitado melhor análise da efetividade dos planos.
- l. Como a Estratégia DRS é relativamente recente, ainda não houve sedimentação dos seus conceitos, fazendo com que muitos auditores que estão há muito tempo fora da Rede tivessem dificuldade em entendê-la em plenitude. De forma geral, temos pouco tempo para ler as instruções e entender os sistemas utilizados quando vamos fazer os trabalhos em campo.
- m. Os resultados dos testes foram suficientes para diagnosticar a situação dos projetos DRS implementados no país, visto que foram coincidentes com os resultados de consultorias realizadas pelo Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano, realizado em agosto de 2007.
- n. Contribuiu. Abrangência / custo x benefício / ganho de escala / foco / avaliação dos riscos.
- o. Na minha opinião a forma como os trabalhos foram realizados, com auditorias em número inexpressivo de projetos/agências (no ano de 2008 foram visitadas apenas 02 agências do estado), dificultou a consistência da conclusão obtida, uma vez que o fechamento dos trabalhos de auditoria junto a Superintendência do estado foi realizado sem que a auditoria possuísse uma visão mais realista da forma como o processo estava sendo conduzido pelas agências do estado.
- p. A metodologia e a dinâmica empregada contribuíram para o resultado das avaliações. Entretanto o tempo disponível foi um limitador.
- q. Considero que, no meu nível de atuação quando da execução dos trabalhos, o tempo para a aplicação dos testes foi insuficiente para conhecer os projetos com maior profundidade.

8. Em sua opinião, quais são os pontos fortes da metodologia de auditoria utilizada para avaliação da Estratégia DRS? E as fraquezas? O que poderia ser diferente?

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Sem opinião formada.
- b. Como minha participação na rodada relativa à estratégia DRS concentrou-se na Superintendência Estadual, acredito que a metodologia utilizada foi adequada, sem reparos.
- c. Sem resposta.
- d. Acho que a escolha da amostra poderia ter sido diferente. Apesar de, no estado, haver agências que possuem projetos DRS, a amostra foi de agências com projetos parados, logo não foi feita a avaliação do DRS.
- e. Como pontos fortes, a utilização de amostras e a aplicação de testes nos níveis estratégico, tático e operacional. Como pontos fracos, a falta de preparo prévio (mini-curso, reunião de equalização etc.), o tempo escasso para aplicação de testes – que impactou na impossibilidade de visitas aos projetos.
- f. Como já citado anteriormente, os pontos fortes foram a objetividade dos testes e a possibilidade de realização de visitas in-loco aos DRS. A fraqueza foi a limitação de tempo para a realização

da referida visita (impactada pela disponibilidade de horas para aplicação dos testes e distância dos DRS).

- g. Considero de fundamental importância o mapeamento do processo, plano operacional e definição prévia dos testes a serem aplicados, mantendo-os atualizados.
- h. Pontos fortes: a objetividade e o direcionamento dos quesitos dos PTs e suas ajudas, que possibilitaram a aplicação dos testes, mesmo possuindo pouco conhecimento sobre o assunto; Pontos fracos: pouco tempo para aplicação dos testes, que impossibilitou a realização de visitas aos empreendimentos para avaliação da efetividade das ações desenvolvidas; O que poderia ser diferente: destinação de mais tempo para aplicação dos testes.
- i. Nihil. Metodologia de auditoria é a utilizada pela Auditoria Interna.
- j. Algumas das etapas da estratégia prevêem registros de reuniões e realizações. Algumas vezes estes registros não eram realizadas, outras, as realizações não haviam sido efetivamente implementadas. O diagnóstico do grau de implementação dos projetos, da quantidade de famílias/pessoas efetivamente participantes e ativas pode não ter sido preciso.
- k. Pontos Fortes: Objetividade e direcionamento das perguntas dos Pts e a ajuda em cada quesito facilitou os trabalhos, possibilitou que auditores mesmo com pouco conhecimento do assunto pudessem aplicar os testes. Com relação ao que poderia ser diferente, remeto aos comentários da questão 7, acima.
- l. Sem resposta.
- m. Pontos fortes: as técnicas de auditoria realizada a exemplo da visita *in loco*, aplicação de questionários e observação direta. Fraquezas: a seleção dos projetos não ocorreu de forma aleatória. Poderia ter sido elaborado um teste específico para avaliar a visão dos demais atores e beneficiários da estratégia, a exemplo dos testes aplicados no banco popular e correspondentes bancários.
- n. Pontos Fortes: Abrangência / custo x benefício / ganho de escala / foco / avaliação dos riscos. Pontos Fracos: Poucas visitas programadas aos Planos de Negócios DRS em andamento.
- o. Como ponto forte, entendo que a metodologia utilizada possibilitou que mesmo o auditor que não possuía conhecimento específico sobre a estratégia DRS do Banco pode responder aos PTs e concluir suas avaliações, bem como pode ser dada uma visão parcial, para aos interessados, de como o processo de DRS estava sendo conduzido em todas as instancias. Como ponto fraco, entendo que o fato da auditoria haver ficado restrita aos procedimentos de controle sobre a condução do processo, não tendo sido destinado tempo para avaliação das vantagens obtidas com cada projeto concretizado, pode ter contribuído para que a auditoria tenha repassado aos interessados uma visão incompleta dos benefícios ou prejuízos obtidos com os projetos que contaram com apoio e participação do Banco.
- p. Como ponto forte, considero todos os ganhos proporcionados com a utilização dos sistemas corporativos, tais como: tempo, praticidade, universalidade, memória etc.
- q. Precisamos melhorar ainda no planejamento dos trabalhos e no seu efetivo cumprimento, bem como no dimensionamento do tempo para realização dos trabalhos.
- r. Considero como ponto forte, no meu nível de atuação quando da execução dos trabalhos, as questões e ajudas do PT, as quais foram bem elaboradas para a aplicação dos testes e avaliação objetiva do projeto.

9. Que outros testes ou tipos de testes poderiam ter sido realizados?

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Sem opinião formada.
- b. Entrevistas com parceiros DRS para avaliar o nível de comprometimento com o projeto.
- c. A GA Coordenadora poderia desenvolver alguns testes para verificar a evolução da implantação da Estratégia DRS. Os programas por nós avaliados estavam todos em fase inicial.

- d. Não sei dizer, em função da amostra analisada.
- e. Entendo que os testes foram/são suficientes.
- f. Ainda em relação a visitação dos DRS poderia ser elaborado questionário a ser seguido pelo auditor para uma eventual conversa com os parceiros e beneficiários.
- g. Entendo que os testes aplicados contemplam os principais pontos a serem verificados na Rede de Agências e Superintendências.
- h. Poderiam ter sido realizados testes específicos com os parceiros e beneficiários dos projetos, como forma de avaliar a participação do Banco nos empreendimentos.
- i. Maior exploração de como está a “concertação” interna, este ponto me parece dos mais importantes para o sucesso da Estratégia. Percebi que muitos DRS estão com a condução centralizada no gerente da agência que em caso de transferência ou outro problema, a continuidade do processo pode prejudicar sua continuidade.
- j. Difícil sugerir após este lapso de tempo. Lembro-me de ter feito algumas anotações no instrumental, relativas às datas previstas para a implementação das ações e as ações a serem implementadas, que não eram compatíveis (ex: ministrar curso de tema específico aos participantes primeiro e posteriormente um curso de alfabetização). Avaliação mais precisa e objetiva do andamento dos projetos também seria interessante.
- k. Poderia ter sido realizado teste prevendo entrevistas com os parceiros e beneficiários dos planos para melhor avaliar a forma de implementação e se há participação de todos, conforme consta os registros.
- l. Avaliar os negócios que foram realizados em função do Plano de Negócios.
- m. Aplicação de teste específico para avaliar a visão dos demais atores e beneficiários da estratégia.
- n. Maior quantidade de visitas “*in loco*” aos Planos de Negócios DRS em andamento.
- o. Poderiam ter sido aplicados testes junto as agências e aos próprios projetos com a finalidade de identificar e mensurar os reais benefícios ou prejuízos acarretados ao Banco em função de sua atuação na estratégia DRS.
- p. Não vejo necessidade de realização de outros tipos de testes no trabalho em questão
- q. Poderiam ter sido realizados testes nos CSO.

10. Que outros resultados você acredita poderiam ter sido trazidos pela Auditoria na avaliação da Estratégia DRS?

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Sem opinião formada.
- b. Avaliação do nível de comprometimento das agências com a estratégia; percepção de como seriam os resultados se a pontuação e indução no ATB fossem diferentes.
- c. Sem resposta.
- d. Não sei dizer, em função da amostra analisada.
- e. Alguma informação que trouxesse valores. Por exemplo: a condução de um projeto DRS requer gastos (deslocamento, obras, bens e serviços etc.) pelo Banco e a interrupção deste pode representar uma perda desnecessária ou, até, má gestão dos recursos.
- f. A visão dos beneficiários e parceiros.
- g. Não tive acesso aos resultados alcançados na avaliação geral do processo, pois acredito que deve ter contemplado o nível Estratégico.
- h. Avaliação, sob a ótica dos parceiros e dos beneficiários, da atuação do Banco nos empreendimentos.

- i. Sobre o envolvimento dos funcionários com atividades extra banco (reuniões, visitas, etc...), sem direito a ressarcimento, pois não podem cobrar hora extra ou banco de horas, ajuda alimentação e deslocamento.
- j. Sem resposta
- k. Poderia ter sido avaliada a participação dos beneficiários e parceiros, ainda, se as ações estão sendo realizadas conforme os registros do sistema.
- l. Até que ponto o consumo de estrutura do Banco está trazendo mais negócios.
- m. A visão dos demais atores e beneficiários da estratégia.
- n. Sem resposta.
- o. Sem resposta.
- p. Prejudicado.
- q. Poder-se-ia efetuar levantamento e tabulação de dados dos projetos de forma que se propiciasse avaliar o estágio de maturação destes, dada a peculiaridade de cada um, quando da realização deste trabalho e em etapas futuras.

11. Considerando seus conhecimentos e os testes aplicados, em sua opinião:

l) Quais os principais riscos associados à continuidade da Estratégia DRS?

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Caso os funcionários do Banco não estejam atuando diretamente com os envolvidos e de maneira permanente, o risco de continuidade é elevado, devido ao limitado interesse dos demais parceiros.
- b. A Estratégia DRS pode perder sua importância dependendo da disposição política dos dirigentes da empresa.
- c. O principal risco à continuidade da Estratégia DRS é o imediatismo. Atribuição de metas “DRS” a agências sem as mínimas condições operacionais. Ex. Agência com 5 funcionários, localizada em zona nobre da cidade, cadastrou DRS para catadores de lixo. No entanto, não tem as mínimas condições em realizar um trabalho adequado, pois só as atividades normais da dependência ocupam toda a força de trabalho.
- d. Risco de descontinuidade dos projetos.
- e. Utilizar o DRS apenas como mais um item do Acordo de Trabalho, mais uma meta a ser batida pelas agências e superintendências, esquecendo-se do real objetivo da estratégia. Não formar os funcionários do Banco, principalmente aqueles diretamente envolvidos na estratégia, com os conhecimentos sobre DRS, associativismo, cooperativismo e o que isso pode trazer de retorno para o Banco. Inexistir acompanhamento dos projetos iniciados.
- f. Falta de foco do Banco, rodízio de funcionários da equipe e falta de comprometimento dos parceiros.
- g. Descontinuidade na implementação das ações, influências externas (político-partidárias nas comunidades), etc.
- h. Falta de efetividade das ações registradas pelo Banco; descontinuidade do programa, em razão da substituição de administradores do Banco e de parceiros dos projetos.
- i. Os nossos administradores não estejam capacitados para conduzir o programa e a existência de DRS cadastrados somente para fazer números para a Super.
- j. A não implementação dos projetos pelo insuficiente acompanhamento da efetiva realização/implementação de cada etapa dos projetos. Risco à imagem do Banco.
- k. Falta de envolvimento dos parceiros, falta de empoderamento dos beneficiários e no âmbito do Banco, a falta de continuidade, ocasionada pela substituição das equipes (administrador);
- l. De uma forma geral há certo descrédito, no BB, quanto à Estratégia DRS, pois a maioria só a está executando porque existe meta a ser cumprida. Existia muita “fumaça”, muito DRS que só

existia no papel. Enquanto ela não for vista como instrumento facilitador de negócios que virão no longo prazo, ela corre riscos.

- m. Risco de imagem.
- n. Principais riscos: - na disseminação e no acompanhamento das implementações; - de não-priorização da implementação da estratégia pelos segmentos táticos e operacionais; e - na correção de desvios.
- o. Nihil
- p. Na minha opinião o principal risco associado à continuidade da Estratégia DRS é a falta de efetividade, devido os limitados recursos humanos disponíveis e o tempo para desenvolver as atividades relativas ao DRS.
- q. Falta de comprometimento dos funcionários e administradores diretamente envolvidos; Falta de continuidade pelos administradores sucessores; Visão administrativa de curto prazo.

II) Quais os pontos fortes da Estratégia DRS?

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Associativismo, oportunidade de melhoria da qualidade de vida de muitas pessoas com uma só estratégia, envolvimento da comunidade, geração de trabalho e renda, etc.
- b. Contribuir para a perenização do Banco e fidelização da sociedade à empresa, além de resultados econômicos positivos de longo prazo para as comunidades envolvidas.
- c. O resgate da dignidade e cidadania das pessoas, abrindo a elas perspectivas de crescimento auto-sustentável, através da estruturação de um processo produtivo.
- d. Engajamento do Banco com a comunidade.
- e. Procurar fazer negócios baseados no desenvolvimento sustentável, de forma que os envolvidos no projeto tenham sua atividade viável economicamente (perdure no tempo), não provoquem impacto ambiental e sejam relevantes para a sociedade local. Envolvimento da comunidade e demais parceiros no projeto, de forma que não se torne algo conduzido exclusivamente pelo Banco.
- f. Associação da marca do Banco a projetos de sustentabilidade, geração de emprego e renda.
- g. Fortalece a imagem institucional do Banco como Agente de desenvolvimento.
- h. Possibilidade de proporcionar elevação da produção e da produtividade, incrementar os resultados dos empreendimentos, e, conseqüentemente, elevar a renda e melhorar a qualidade de vida das famílias beneficiadas;
- i. A organização dos produtores em associações e cooperativas confere-lhes maior poder de barganha nas suas relações com o mercado, seja na compra de insumos, seja na comercialização da produção. Além disso, poderão ter maior representatividade junto a órgãos e entidades que compõem a cadeia de relacionamento da atividade.
- j. Fortalecimento de culturas locais e organização da cadeia comercial, pois os agropecuaristas na maioria das vezes conhecem o seu negócio, mas desconhecem a cadeia produtiva desperdiçando recursos.
- k. Para o Banco, a aquisição de conhecimento por uma população sem acesso a Bancos e crédito, a geração de negócios daí advinda e o fortalecimento da imagem. Para a população, a própria definição de DRS.
- l. A possibilidade de geração de emprego, fortalecimento da produção, melhoria do poder aquisitivo dos beneficiários, capacitação e organização social das comunidades.
- m. Os próprios pilares: economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente correto. O economicamente viável trará melhoria para a economia local e ampliará a base de negócios para o Banco. O socialmente justo e ecologicamente correto vincula a imagem do Banco à ética e o cuidado com as gerações futuras.

- n. Formação de líderes, o exercício de articulação entre as lideranças através da “concertação”, geração de trabalho e renda para as comunidades, melhoria dos indicadores de qualidade de vida, geração de negócios para o Banco e melhoria da imagem do BB junto à comunidade.
- o. ponto forte é que existe uma estratégia traçada e que os resultados vêm sendo construído ao longo dos anos.
- p. Geração de Emprego e Renda, Aumento da base de clientes e de negócios.
- q. Caso implementado como previsto é excelente instrumento de inclusão social, com reflexos positivos ao Banco e ao país.
- r. Reintegração do Banco no contexto sócio-político-econômico das comunidades ao participar como agente do desenvolvimento local. A exemplo de como atuavam os administradores no passado, com visão de futuro, embora não houvesse programa formalmente instituído.

III) Existem oportunidades de melhoria? Comente?

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Sem opinião formada.
- b. Sim, o país é imenso e há inúmeras frentes de trabalho, tanto em ambientes rurais como urbanos.
- c. Em regiões já mais estruturadas, os benefícios do DRS demoram para se mostrarem vantajosos aos beneficiários (diferente o que ocorre em regiões mais carentes, onde pequenas iniciativas são percebidas pelos beneficiários). Como consequência, é de fundamental importância que a agência envolvida tenha condições de longo prazo para dar suporte até que a Estratégia esteja completamente implantada. Isso é impossível em dependências pequenas (poucos funcionários) onde o DRS compete com os demais itens do ATB/Sinergia. DRS regionais (não por agência), focando municípios com IDH mais baixos, trariam o resultado mais efetivo e consistente.
- d. Não sei dizer.
- e. Sim, procurar mitigar os riscos apontados na letra “a” deste quesito.
- f. Sim. A condução do tema pelo Banco em uma estrutura diferenciada já poderá aprimorar a ação da empresa.
- g. Entendo que as atividades operacionais nas agências poderá ser simplificada e revista a forma de acompanhamento no Acordo de Trabalho.
- h. O pouco conhecimento sobre o assunto não me permite opinar.
- i. Sim, entendo que não deva existir meta de cadastramento de DRS por agência. Isto deveria ser como um dos tantos produtos que o Banco expõe em sua prateleira, onde aqueles administradores que entenderem a importância da Estratégia para sua localidade, vislumbrarem oportunidades e se sintam capaz de conduzir o programa, os conduza. A chance de dar certo seria muito maior do que é hoje.
- j. Sugestões nos itens anteriores.
- k. (alinea b)
- l. Sim. Principalmente se as agências tiverem condições de elaborar a “concertação” da forma originalmente concebida.
- m. Sim. Desenvolver mecanismo de acompanhamento para garantir a continuidade dos projetos e investir em capacitação dos atores envolvidos.
- n. Sim. Uma delas é atuar na minimização dos riscos evidenciados.
- o. Sim. Em todos os projetos em que o Banco atua existe sempre a possibilidade de melhoria e quanto mais o Banco investe no aprofundamento do projeto, mas facilidade ele encontrará para identificar novas vantagens em sua continuidade.
- p. Sim, dotando as agências com recursos humanos e estrutura adequada para desenvolver a Estratégia DRS.

- q. Orientar administradores do Banco para visão de longo prazo. A participação do Banco como um dos agentes indutores do desenvolvimento do país tende a gerar ganhos para a sociedade e para a instituição.

IV) O Banco tem benefícios com a Estratégia DRS? Comente?

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Sim. Além de propiciar a abertura de negócios para novos mercados, a forte associação do nome do Banco com a Estratégia DRS agrega valor à imagem do Banco.
- b. Sim, perenização do Banco, fidelização da sociedade à empresa, e resultados econômicos positivos de longo prazo para as comunidades envolvidas.
- c. Os benefícios do Banco, neste primeiro momento, estão relacionados ao fortalecimento de sua imagem como Banco com responsabilidade socioambiental. Os benefícios econômicos diretos são de muito longo prazo.
- d. Sim. Maior aproximação com a comunidade e formadores de opinião, que pode trazer propaganda positiva e espontânea, gerando maiores resultados.
- e. Sim. Em primeiro lugar, ganhar dinheiro fazendo bons negócios. Depois, atrair e fidelizar clientes entre os parceiros envolvidos e, também, por mostrar à sociedade e ao mercado uma imagem de empresa socialmente responsável.
- f. Sim. Principalmente quanto à associação da marca do Banco a temas como sustentabilidade, ecologia e desenvolvimento de regiões/populações pouco assistidas.
- g. Retorno financeiro, pois contribui para incremento de negócios e de imagem como Agente de desenvolvimento.
- h. Fortalecimento da imagem do Banco em relação aos aspectos de R.S.A. junto às comunidades beneficiadas, possibilitando a melhoria do relacionamento e alavancagem de negócios com o pilar Governo.
- i. Caso a Estratégia obtenha resultado positivo, o Banco estará agregando negócios a comunidade onde está inserido e principalmente, estará cumprindo uma de suas funções, que é auxiliar no crescimento do País.
- j. Já comentado acima.
- k. A possibilidade de envolvimento dos funcionários com a sociedade, possibilidade de aumento da base de clientes (com o aumento do poder aquisitivo), a fidelização dos clientes e melhor relacionamento com os órgãos de governo.
- l. Sim. A curto prazo a imagem do Banco fica fortalecida perante a comunidade e pode-se facilitar negócios com alguns parceiros (prefeituras, empresas âncoras, ONGs etc.) e a longo prazo a riqueza colocada em circulação com o aumento da renda das famílias beneficiadas trará mais negócios para o Banco.
- m. Sim. Redução de inadimplência nas diversas linhas do Pronaf, melhoria da imagem do banco junto à comunidade como agente de desenvolvimento do país em bases sustentáveis, intensificação do relacionamento com entes públicos e lideranças, fidelização de clientes e incremento de negócios.
- n. Sim. Hoje em dia qualquer empresa que queira ter o seu trabalho, produtos e serviços reconhecimentos junto a sociedade, tem que estar engajada com a responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento sustentável (ações concretas – só discurso já não basta).
- o. Sim. Com a estratégia DRS o Banco consegue, por meio do desenvolvimento regional, elevar o nível de emprego e renda de uma determinada região e desta forma acaba por bancarizar e fidelizar clientes, elevando sua base de clientes e de negócios. Destaca-se que o Banco ainda possui sua imagem fortalecida como instituição responsável pelo desenvolvimento do país.
- p. Benefícios quanto à imagem e financeiros.

- q. O Banco pode obter benefícios com a estratégia DRS, se bem conduzida e de forma perene, fortalecendo o seu crescimento sustentável.

12. Comente outros aspectos que consideres relevantes sobre a Estratégia DRS e sobre a metodologia de auditoria utilizada na avaliação realizada em 2008.

Quando se fala em processo de auditoria, deve-se entender a metodologia utilizada, a dinâmica de realização (intranet, dinâmica dos trabalhos, tempo e condições disponíveis).

Resposta individual de cada entrevistado:

- a. Nihil. Informo que participei da aplicação do teste DRS em uma agência. Em outras duas era sobre APL.
- b. Sem resposta.
- c. Sem resposta.
- d. Sem resposta.
- e. Sobre o trabalho realizado em 2008, não tive conhecimento dos resultados.
- f. Sem resposta.
- g. Nenhum
- h. Já comentado nos quesitos anteriores.
- i. Em relação ao DRS, me preocupa a urgência em gerar retorno financeiro, digo isto em relação a atribuição de metas logo após o cadastramento do programa. Entendo que uma das finalidades do DRS é o de fortalecer a cultura local. Nos que analisei, percebi que estavam sendo construídos de forma sólida e consistente, com o envolvimento dos órgãos locais, com planejamento de longo prazo, onde a contratação de operações será uma consequência do planejamento. A preocupação inicial era com o treinamento, análise individual das reais necessidades, elaboração dos projetos, entre outras, até chegar ao deferimento do crédito.
- Acontece que, por existir meta para contratarem operações no DRS, as agências acabam incluindo operações que seriam contratadas, independentemente dos mutuários estarem cadastrados no DRS, como se fossem do DRS, somente para mostrar números, o que acaba desvirtuando o programa.
- Quem sabe o estabelecimento de metas contemple o cumprimento das fases iniciais do programa e estabeleça metas quando a Estratégia DRS estiver pronta para receber os investimentos.
- j. Sem resposta.
- k. Sem resposta.
- l. De uma forma geral, o tempo que os auditores têm é muito enxuto, não permitindo um maior aprofundamento nos processos, principalmente quando a amostra é muito pequena.
- m. A metodologia mostrou-se eficaz, uma vez que conseguiu retratar a real situação dos projetos DRS no banco, chegando-se a um mesmo resultado do trabalho realizado pelo Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano. O ideal seria a verificação *in loco* de todos os projetos selecionados como elemento amostral, o que não foi possível em virtude do tempo e condições disponíveis.
- n. Sem resposta.
- o. Nada a acrescentar.
- p. Sem resposta.
- q. Sem comentários adicionais.

II) Roteiro que orientou as entrevistas realizadas com gestores da Estratégia DRS

- a. Como você vê a Estratégia DRS? *(buscar informações sobre a percepção do é a Estratégia DRS no Banco)*
- b. Quais os pontos fortes da Estratégia DRS?
- c. Quais as oportunidades de melhoria?
- d. Quais os principais desafios para a Estratégia de DRS?
- e. Quais os riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos da Estratégia DRS na sua jurisdição e no Brasil?
- f. Quais os fatores de sucesso ou insucesso dos Planos de Negócios da sua jurisdição? *(Listar os fatores e depois solicitar que atribua um percentual para cada um desses fatores, de forma que a soma seja igual a 100%. Perguntar se algum fator não foi contemplado)*
- g. A Estratégia DRS é sustentável? *(buscar opinião sobre a continuidade da Estratégia DRS frente a possíveis mudanças políticas, de estratégia, retirada do ATB..)*
- h. Como você avalia a metodologia de implementação da Estratégia DRS? Quais os pontos fortes e o que poderia ser diferente?
- i. A metodologia está sendo seguida na sua integralidade? *(Se algo estiver sendo feito diferente, identificar o que e as razões do ajuste)*
- j. Qual a sua percepção acerca da “concertação” prevista no processo de implementação? Como está sendo realizada?