

## **CONTROLES INTERNOS**

***“CSA - Control and Risk Self Assessment”***

**DENISE NEVES RADICHI TEIXEIRA**

***Compliance Officer***

## **Introdução**

Defini-se Risco Operacional, a possibilidade de perdas financeiras diretas ou indiretas através de falhas nos diversos processos que vigoram dentro de uma instituição seja ela privada, pública ou terceiro setor.

Este conceito considera necessária a revisão da probabilidade de materialização das perdas assim como seu respectivo impacto sobre a instituição.

Posteriormente, a difusão das práticas e seus benefícios levaram as instituições de ensino a contemplar a metodologia como assunto.

A metodologia do CSA trata de um olhar crítico à estratégia do negócio buscando identificar e entender os eventos que dificultam o alcance dos objetivos da instituição.

Adicionalmente, outros benefícios são gerados pela metodologia como o entendimento crítico dos processos (relação entre clientes e fornecedores do processo – SIPOC), reavaliação do custo benefício das práticas de controle utilizadas e a difusão de uma cultura voltada a criar valor baseado nos eventos aos quais a instituição está constantemente sujeita.

## **Objetivo**

Este artigo tratará das ferramentas mais difusas a serem aplicadas a todas as empresas, recordando que determinadas instituições poderão aplicar esta metodologia de maneira customizada atendendo melhor a realidade de cada setor.

## Aplicação do CSA

Conceitualmente, o papel do CSA é apontar quais são os riscos que comprometem a concretização do planejamento da instituição. Desta maneira, o canal de informações deverá ser escolhido de maneira a refletir a realidade da instituição.

Em uma avaliação mais detalhada, geralmente, os líderes de processo são escolhidos para apresentar a percepção das principais variáveis de risco existentes pela perspectiva de cada processo.

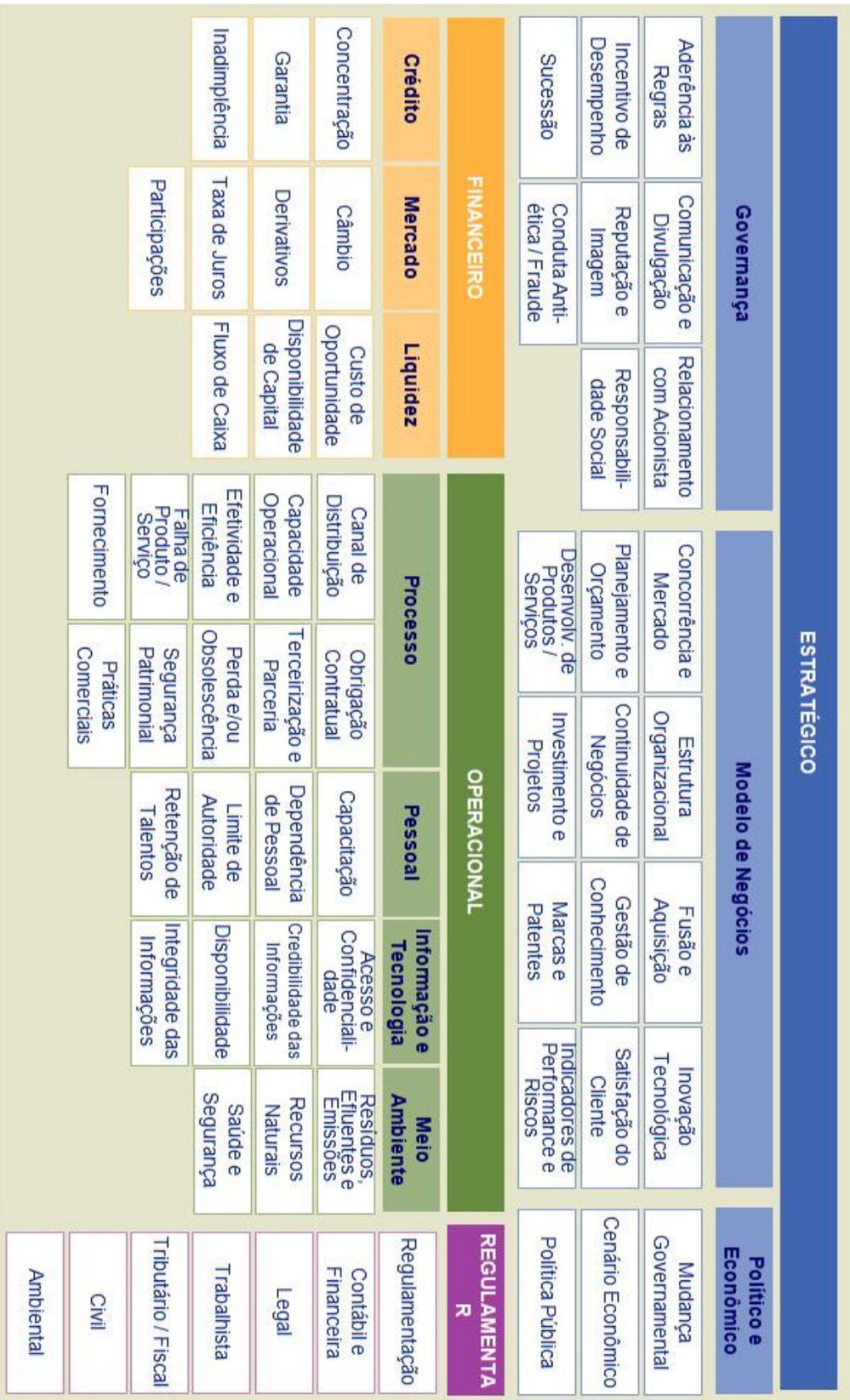
Essa abordagem possibilita que riscos não observados pelo dono do processo deixem de ser apontados. Evidentemente, não é possível apontar todos os riscos existentes, no entanto, a possibilidade que os mais críticos deixem de ser apresentados diminui.

Quando utilizando um questionário, a seleção de uma escala adequada para mensuração do risco deverá contemplar os níveis necessários a fim de destacar com clareza o que será apontado como crítico, ponto de atenção ou melhoria e aceitável.

A fim de facilitar o entendimento e a mensuração, as escalas costumam ser subjetivas com três a cinco critérios.

1. AMBIENTE INTERNO					
1.1 FILOSOFIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS					
1.1.1 A Companhia possui uma filosofia de gerenciamento de riscos definida (ex: crenças e tratamento de seus riscos) em normas, políticas e procedimentos de controle corporativos?					
1	2	3	4	5	N/A
-			+		
Efetividade					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

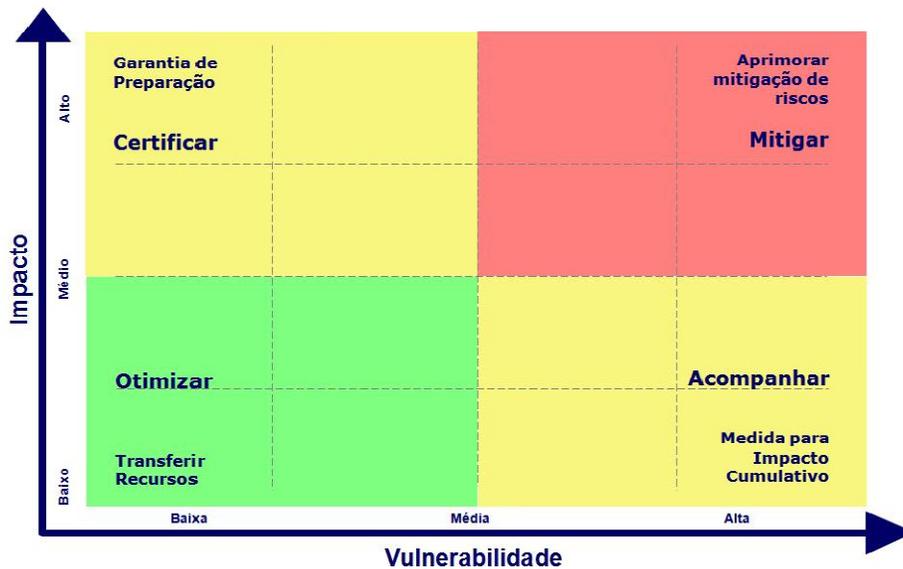
Quando utilizando entrevistas, é importante a criação de um documento que contemple todas as classificações de risco possíveis para a instituição a fim de normatizar a linguagem entre as áreas. Este documento geralmente chamado de “Dicionário de Risco” é utilizado como referência durante entrevistas que contemplem mapeamento de processos em abordagens mais detalhadas. Abaixo, destacamos um exemplo de categorização de riscos apresentando um exemplo de dicionário.



O mapeamento de processos consiste na elaboração de fluxogramas detalhados. A partir deste detalhamento, é possível avaliar com clareza quais os pontos críticos em cada processo, assim como, apontar as melhores localizações para inclusão de controles internos.

Após recolher todas as informações que o condutor do processo de CSA julgar necessárias através das ferramentas específicas por ele escolhidas, uma apresentação com os pontos críticos à Diretoria e envolvidos concluí o processo de avaliação do risco e inicia-se a etapa de elaboração de planos de ações e seus respectivos cronogramas.

Abaixo, apresentamos como os riscos identificados poderão ser apresentados:



Em conjunto com o a inclusão dos riscos nos quadrantes, macro fluxos poderão ser apresentados como forma de apontar o impacto dos riscos ao longo do processo.

A aplicação do CSA poderá utilizar diversas ferramentas. As mais utilizadas estarão destacadas no próximo tópico.

Abaixo um resumo da gestão integrada de riscos onde temos a presença do CSA nas etapas três e quatro.



#### Ferramentas comuns na aplicação do CSA

Das ferramentas existentes citaremos as mais difundidas. As ferramentas podem ser utilizadas em conjunto caso o gestor do processo considere que uma única ferramenta não seja capaz de suprir e garantir a consistência do resultado da análise realizada.

- Utilização de Bases Históricas de Eventos (inventário de eventos): Segundo as diretrizes apontadas no trabalho *Internal Framework* publicado pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) inventário de eventos trata da relação detalhada de eventos em potencial comuns às organizações de um cenário industrial, ou um determinado tipo de processo, ou atividade comum às indústrias. A base de dados de eventos

relaciona-se a características ou classificações como impactos possíveis, processos envolvidos e tempo de resposta ao risco, por exemplo;

- Aplicação do Questionário Avaliação de Risco: Amplamente utilizado, o questionário de risco apresenta aos seus respondentes uma série de questões envolvendo diversas dimensões, abordando desde o reflexo da natureza dos controles alinhados a estratégia da organização ao relacionamento da cultura de risco relacionada à eficácia dos controles;
- Realização de Seminários: Os seminários envolvem a coleta das informações através de discussões sobre os temas abordados. Os seminários podem abordar uma visão macro, da mesma maneira que o questionário, assim como ser realizado com o intuito de analisar um processo ou área em específico. Para grandes instituições, os seminários têm a participação dos líderes de cada processo que se responsabilizam pela divulgação da análise, problema e plano de ação a ser adotado;
- Realização de Entrevistas com Facilitadores: A entrevista trata de uma abordagem mais profunda sobre um determinado processo. Das entrevistas, podemos gerar fluxogramas que em detalhes apresentam as etapas do processo. Quando devidamente analisados, temos os riscos levantados. Pelo seu caráter detalhista, em grandes instituições as entrevistas são realizadas após a aplicação dos questionários de risco. Desta maneira, os processos percebidos como mais impactantes na ocorrência de eventos desfavoráveis são focados nas entrevistas.

### **Pontos Fortes do CSA**

- Um dos principais benefícios do CSA é a percepção conjunta de diversos eventos que constantemente influenciam a maneira como a empresa responde às dificuldades de mercado, operacionais, legais, econômicas e sociais.

- A aplicação do CSA é capaz de iniciar uma cultura (e disseminar) de riscos em uma instituição quando devidamente respaldada pelo Conselho de Administração e Diretoria.
- Diminui o retrabalho em corrigir erros na medida em que trás uma visão mais crítica dos processos da empresa. Conseqüentemente os pontos falhos são discutidos pela perspectiva das diversas áreas.
- Poderá padronizar a metodologia na identificação e avaliação de riscos utilizada. Freqüentemente, diferentes áreas utilizam metodologias, conceitos e termos diferentes quando tratando das incertezas dentro de cada processo.
- A decisão sobre os riscos mais relevantes poderá ser centralizada. Através da metodologia, todos os riscos de conhecimento dos líderes de processo poderão ser avaliados criticamente por uma área específica de Controles Internos, Auditoria ou Governança focada neste aspecto e posteriormente, encaminhado para crítica da Diretoria ou Conselho de Administração.
- Facilita um melhor conhecimento do negócio por todas as áreas envolvidas através da aplicação de questionários e eventuais seminários e dinâmicas. Através destas técnicas é possível colher a percepção de diferentes áreas quanto ao risco de uma área específica.
- Setores amplamente regulamentados auferem maiores benefícios na gestão dos pontos regulatórios. Medidas preventivas e planos de contingência poderão ser aperfeiçoadas e alinhadas com as diversas áreas da instituição com o objetivo de atendimento dos prazos.

## **Resultados Esperados do CSA**

Dos resultados esperados, podemos citar:

- Conhecimento e análise do processo pelas partes envolvidas identificando os riscos e avaliando a possibilidade da implementação de controles mais eficientes, descontinuação de controles cujo custo oportunidade da instituição não seja razoável e medidas de contingência para lidar com a materialização dos riscos mais relevantes;
- Definição e priorização das ações voltadas a melhorias e implementação de controles assim como a avaliação crítica dos controles já existentes;
- Definição dos canais de informação focados no monitoramento e ações preventivas;
- Entendimento da gestão de risco por todos os níveis hierárquicos da instituição consolidando a cultura de riscos adotada (divulgação de uma cultura de risco);
- Entendimento dos eventos que vigoram internamente e externamente a instituição. Avaliar a melhor maneira de atingir os objetivos estratégicos fazendo um uso eficiente dos eventos positivos (oportunidades) e conservar valor perante os eventos desfavoráveis (riscos).

Para cada setor, o resultado poderá ser diferente. Setores fortemente regulamentados tendem a aderir à cultura com mais facilidade para mitigar riscos de sanções, multas ou mesmo processos administrativos por parte dos órgãos reguladores.

A criação de uma área específica (*Compliance* ou Controles Internos) intensifica os efeitos e dá agilidade a implementação de uma cultura crítica na medida em que cria uma referência aos colaboradores que desejam tirar dúvidas ou solicitar suporte em determinados processos ou mesmo projetos.

Outros resultados poderão ser evidenciados dependendo da eficácia da introdução da cultura de risco. Recordando que a eficácia de uma cultura depende principalmente do comprometimento da direção da instituição.

## Conclusão

O CSA é a uma ferramenta de trabalho que oferece a oportunidade de estabelecer uma plataforma de gestão de riscos comum através dos seus procedimentos e atividades de controle. Os gestores são, por vezes, relutantes em expor de forma clara as anomalias ou defeitos dos controles. Esta atitude deve ser corrigida de forma a dar mais atenção às fraquezas do controle e contribuir com idéias para a sua futura melhoria. É importante reconhecer e aceitar a necessidade de melhorar os mecanismos de controle como fator de sucesso, pois sem uma abordagem aberta e honesta da avaliação dos riscos, as oportunidades de obter melhores resultados e benefícios serão perdidas.

O CSA permite não apenas a identificação dos riscos expostos, mas também auxilia na identificação dos processos redundantes e desnecessários. Desta forma, para o sucesso da aplicação do CSA nas empresas, é fundamental que a Alta Direção demonstre compromisso e encoraje os gestores no sentido de que o controle pode ser decisivo no alcance dos objetivos da organização.

Em conclusão, o CSA oferece uma oportunidade única para uma nova e mais pró-ativa relação entre os gestores e a área de gestão de riscos, concentrado a atenção no alcance de um efetivo sistema controles internos.

## Fontes

- Publicações da Deloitte sobre Risco;
- Publicações da Price Waterhouse Coopers sobre Risco;
- Artigos da FEBRABAN sobre metodologias de avaliação;
- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.