

Instituto Politécnico de Lisboa
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de
Lisboa



O SISTEMA DE CONTROLO
INTERNO NO SETOR BANCÁRIO EM
CABO VERDE

Deisy Mara Pires Correia

Lisboa, Junho de 2017

Instituto Politécnico de Lisboa

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa



**O SISTEMA DE CONTROLO INTERNO
NO SETOR BANCÁRIO EM CABO
VERDE**

Deisy Mara Pires Correia

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica de Maria da Luz Miranda, professor assistente Contabilidade – Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Ana Maria Sotomayor

Vogal _____ Ana Marinho Pires

Vogal _____ Maria da Luz Miranda

Lisboa, junho de 2017

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

«A dúvida é o princípio da sabedoria.»

Aristóteles

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por todo o apoio financeiro e emocional ao longo da minha vida.

Aos meus irmãos, pelo apoio emocional, amor e dedicação.

Ao meu sobrinho Enzo, por alegrar os meus dias.

Ao meu namorado, pela paciência, companheirismo, amor e cumplicidade.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida, saúde, iluminação e proteção durante esta longa trajetória que se fez acompanhada de sacrifícios e renúncias, aos meus pais Diniz Fontes Correia e Arlinda Júlia Pires, por todo o apoio financeiro e, principalmente, emocional durante estes 25 anos de minha existência.

Agradeço aos meus irmãos, Wendy Lopes, Denise Correia e Dennis Correia, por todo o apoio, carinho, amor, compreensão, que mesmo longe me transmitiram durante todos estes anos de ausência e saudades.

Ao meu namorado, pela paciência, companheirismo, amor, pelas longas noites que passamos a trabalhar na dissertação e por ter sido presente em todos os dias e momentos dessa longa jornada.

A todos os restantes membros da minha família por todo o carinho e compreensão pelos momentos de ausência no seio familiar.

Ao ISCAL, aos docentes pela paciência e conhecimentos transmitidos e a todos os outros colaboradores.

Um muito obrigado a minha orientadora, Dra. Maria da Luz Miranda, por aceitar a tarefa de auxiliar-me na dissertação, pelo tempo e esforço despendido em meu favor, pela paciência e conhecimentos transmitidos, os quais foram determinantes na realização deste trabalho.

Ao Banco Interatlântico e Novo Banco pela disponibilidade em responder ao meu questionário.

A todos os meus colegas e amigos, em particular, Aleida Sousa, Astrid Fortes, Cacilda Rocha, Carlina Andrade, Célida Delgado, Cilene Duarte, Kelly de Brito, Marly Cruz, Larissa R. Lima, Lavínia Mendonça, Leticia Fonseca, Patrícia Cabral, Patrícia Lopes, Telma Santos, Yarine Tavares e Vanderlei Monteiro, pela ajuda, amizade e companheirismo.

Enfim, a todos aqueles que direta ou indiretamente participaram nesta etapa da minha vida, um muito obrigado por tudo.

RESUMO

As constantes mudanças do mercado têm vindo a acentuar, as modificações nas áreas de negócios, criando novos desafios ao processo de gestão. Muitos fatores passaram a interferir diretamente no ambiente organizacional, exigindo uma postura adequada e consistente na tomada de decisões por parte dos gestores.

A execução de um adequado controlo sobre cada uma das áreas da gestão assume importância fundamental para que se atinjam os resultados com eficiência e eficácia, reduzindo significativamente os riscos associados ao exercício das atividades dos gestores, garantindo fiabilidade das informações financeiras, administrativas e operacionais e proporcionando maior confiança aos utilizadores das informações divulgadas.

Neste sentido, e no âmbito da dissertação final de curso para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão de Instituições Financeiras, surge o presente estudo cujo objetivo principal foi o de conhecer o Sistema de Controlo Interno (SCI) das instituições financeiras em Cabo Verde, e avaliar se cumprem com os requisitos das melhores práticas.

A análise do estudo de caso foi feita através dos dados recolhidos nos *websites* das instituições financeiras em Cabo Verde, nomeadamente os respetivos Relatórios e Contas, Relatório de Sustentabilidade e Relatório de Governo Societário, utilizando como referência os princípios contidos nos componentes do controlo interno, apresentados pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Do estudo realizado, através dos dados recolhidos podemos observar que a maioria das instituições financeiras em Cabo Verde possuem um sistema de controlo interno que se aproxima dos requisitos das melhores práticas apresentadas pelo COSO. Não nos foi possível concluir sobre a eficiência e eficácia do SCI das instituições financeiras em Cabo Verde devido a omissão de informações respeitantes aos componentes do controlo interno, não sendo possível avaliar todos os requisitos apresentados pelos componentes definidos pelo COSO.

Palavras-chave: sistema de controlo interno, controlo interno, setor bancário, eficiência, eficácia.

ABSTACT

The changing market conditions have accentuated changes in business areas, creating new challenges for the management process. Many factors have directly interfered in the organizational environment, requiring an adequate and consistent approach in decision making by managers.

The implementation of adequate control on each of the management areas takes a fundamental importance to achievement of results efficiently and effectively, significantly decreasing the risks associated with running the managers activities, ensuring reliability of financial, administrative and operating information and providing greater confidence to users of information disclosed.

In this regard, and in the context of the final year dissertation for the Master of Accounting and Financial Institutions Management degree, arises the present study whose main objective was to evaluate the efficiency and effectiveness of the internal control system of Cape Verde financial institutions, and assess whether they meet the requirements of best practice.

The case study analysis was performed using data collected on the websites of financial institutions in Cape Verde, including their Annual Reports, Sustainability Report and Corporate Governance Report, and using as reference the principles contained in the components of internal control, provided by the *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Based on data collected, we can observe that most of financial institutions in Cape Verde have an internal control system that approximates the requirements of the best practices presented by COSO. It was not possible to conclude on the ICS of financial institutions in Cape Verde due to omission of information relating to components of internal control, and it was not possible to evaluate all the requirements presented for the components defined by COSO.

Keywords: internal control system, internal control, banking sector, efficiency, effectiveness.

Índice

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO	v
ABSTACT.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xi
I. INTRODUÇÃO	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. Controlo Interno	5
1.1 Conceito	5
1.2 Modelos de estrutura e Elementos fundamentais	7
1.2.1 Modelos de estrutura	7
1.2.2 Elementos fundamentais do sistema de controlo interno	9
1.3 COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	11
1.3.1 Evolução do modelo do COSO	11
1.3.2 Objetivos do Controlo Interno.....	17
1.3.3 Componentes do Controlo Interno	19
1.3.4 Princípios gerais do Controlo Interno	24
1.4 Fatores que influenciam o Controlo Interno.....	26
1.5 Relação do CI com a Gestão, a Auditoria Interna e a Auditoria Externa.....	28
1.5.1 Importância do Controlo Interno para a Gestão das organizações	28
1.5.2 Importância do Controlo Interno para a Auditoria Interna.....	28
1.5.3 Importância do Controlo Interno para a Auditoria Externa.....	30
1.6 Limitações do Controlo Interno	31
1.7 Lei Sarbanes-Oxley ou Lei SOX.....	32
2. O Sistema de Controlo Interno nas Instituições Financeiras.....	36
2.1 Pilares do controlo interno nas Instituições financeiras	40
2.1.1 Framework for Internal Control System in Banking Organizations.....	40
2.1.2 Linhas de Orientação sobre Governo Interno – Committee of European Banking Supervisors (GL44) – Setembro de 2011	43
3. O modelo das três linhas de defesa	48
III. ESTUDO DE CASO	51
4. O sistema bancário em Cabo Verde	51
4.1 Evolução do sistema bancário em Cabo Verde	51
4.2 Regulamentação do Sistema de Controlo Interno na Banca em Cabo Verde	56

4.3	Metodologia	60
4.4	Recolha de dados.....	61
4.5	Análise dos dados.....	91
IV.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
5.	Considerações Finais.....	102
5.1	Conclusões	102
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
	ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ambiente de Controlo	91
Gráfico 2: Avaliação de Riscos	94
Gráfico 3: Atividades de Controlo	95
Gráfico 4: Informação e Comunicação	97
Gráfico 5: Processo de Monitorização	98
Gráfico 6: Função Compliance	99
Gráfico 7: Função Auditoria Interna	100
Gráfico 8: Função Gestão de Riscos	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cubo Original do COSO 1992.....	13
Figura 2: COSO IC Versus COSO ERM	15
Figura 3: Cubo do COSO 1992 Versus Cubo do COSO 2013.....	17

LISTA DE ABREVIATURAS

AAA – American Accounting Association

AGMVM – Auditoria Geral do Mercado de Valores Mobiliários

AI – Auditoria Interna

AICPA – American Institute Certified Public Accountants

ALCO – Comité de Gestão de Ativos e Passivos

ASB – Conselho de Normas de Auditoria

BAI – Banco Angolano de Investimentos Cabo Verde

BCA – Banco Comercial do Atlântico

BCN – Banco Cabo-verdiano de Negócios

BCV – Banco de Cabo Verde

BI – Banco Interatlântico

BICV – Banco Internacional de Cabo Verde

BIS – Banco de Compensações Internacionais

CEBS – Committee of European Banking Supervisors

CECV – Caixa Económica de Cabo Verde

CI – Controlo Interno

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology

CoCo – Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPA – Certified Public Accountant

CRP – Certidões de Registo Predial

CVE – Escudo de Cabo Verde

DCO/CGD – Direção de Consultoria e Organização

DCR – Direção de Crédito e Risco

DF – Direção Financeira

ERM – Enterprise Risk Management

EUA – Estados Unidos da América

FEI – Financial Executives Internacional

FMI – Fundo Monetário Internacional

GAI – Gabinete de Auditoria Interna

GCP – Gabinete de Contabilidade e Planeamento

GFC – Gabinete de Suporte à Função de Compliance

GPR – Gabinete de Planeamento, Controlo e Risco

GRC – Gabinete de Controlo e Risco

IAF – função de Auditoria Interna

IC – Internal Control

ICS – Internal Control System

ICAEW – Institute of Chartered Accountants of England and Wales

IFC – Institute of Internal Auditors

IFI – Instituição Financeira Internacional

IIA – The Institute of Internal Auditors

IMA – Institute of Management Accountants

ISA – International Standard on Auditing

ISACA – Information Systems Audit and Control Association

Lei SOX – Lei Sarbanes-Oxley

NB – Novo Banco

PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board

PCGA's – Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites

PTE – Escudo português

RCF – Função de Controlo de Risco

ROCI – Gestão do Risco Operacional e Controlo Interno

SCI – Sistema de Controlo Interno

SD – Sem Data

TI – Tecnologia de informação

I. INTRODUÇÃO

Com a globalização e as constantes mudanças de tecnologias de informação, a gestão das organizações é, cada vez mais, um desafio. Neste sentido, para a sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais competitivo e em constantes alterações, mostra-se necessário uma gestão de decisões rápidas e eficientes, nomeadamente na gestão dos recursos, com o intuito de se alcançar os objetivos das mesmas.

Para isto, os gestores devem definir um conjunto de medidas de gestão para proteger os ativos, verificar a exatidão e fidedignidade das informações financeiras, administrativas e operacionais, e promover a eficiência e eficácia operacional, estimulando a aplicação de normas e diretrizes da gestão, ou seja, implementar um sistema de controlo interno.

A primeira definição de controlo interno foi produzida em 1934 pelo *American Institute Certified Public Accountants* (AICPA). No entanto, o conceito de controlo interno como modernamente é entendido surgiu nos Estados Unidos da América em 1985 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), organismo dedicado a estudar os processos de gestão das organizações, com o objetivo de prevenir fraudes nas demonstrações financeiras.

Hoje entende-se que possuir controlos internos eficientes e eficazes é um pré-requisito para diminuir a ocorrência de factos indesejáveis, que após identificar os riscos associados à atividade desenvolvida devem ser implementados os procedimentos adequados para auxiliar os gestores e colaboradores na busca da eficiência das atividades, com o intuito de se fazer cumprir os objetivos da gestão. Por outras palavras, o controlo interno tem assumido um papel preponderante nas organizações e surge da necessidade de gerir o risco do negócio com vista ao alcance dos objetivos definidos, de forma mais eficiente e económica, minimizando os riscos na tomada de decisão e conferindo uma maior transparência à informação, reforçando, assim, a imagem da organização e captando o interesse dos investidores.

Mas o sistema de controlo interno apresenta também limitações que devem ser identificadas e avaliadas, de modo a encontrar os procedimentos alternativos que poderão mitigar essas limitações e tornar o sistema eficiente e eficaz.

O sistema financeiro não foge, naturalmente, a esta realidade e neste sentido, órgãos internacionais como, o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), o

Comitê de Supervisão Bancária da Basileia e o Bank for International Settlements (BIS) têm desenvolvido um conjunto de medidas a aplicar à atividade bancária, a fim de fortalecer a estabilidade financeira.

É neste contexto que surge a motivação para o desenvolvimento do presente trabalho, no sentido de conhecer e dar a conhecer a qualidade do SCI na banca em Cabo Verde, geografia sugerida pela nacionalidade da autora.

O presente trabalho tem como **objeto** o estudo do SCI nos bancos em Cabo Verde, sendo objetivo avaliar a eficiência e eficácia desse mesmo sistema de controlo interno e avaliar se cumprem com os requisitos das melhores práticas.

Face ao objetivo definido pretende-se com o desenvolvimento, responder à seguinte questão: em que medida o sistema de controlo nas instituições bancárias em Cabo Verde segue as orientações do COSO, assumindo estas orientações como as melhores práticas?

Tem, ainda, como **hipótese**: as instituições bancárias assumem as orientações do COSO como sendo as melhores práticas na implementação e acompanhamento do sistema de controlo interno.

O presente trabalho encontra-se dividido em seis pontos, designadamente:

O primeiro ponto apresenta uma breve contextualização e justificação do tema, objeto e objectivos e a forma como este se encontra estruturado. Este ponto generaliza o tema abordado, os motivos que levaram à escolha do mesmo, bem como os objetivos a que nos propusemos, ou seja, os aspetos a serem analisados no estudo de caso.

No segundo ponto apresenta-se os aspetos fundamentais do Controlo Interno, assim como os principais conceitos para um melhor enquadramento do tema. Referem-se os modelos de estrutura de controlos internos conhecidos e recomendados pelas empresas de auditoria externa que contribuem para a avaliação do controlo interno existente e os elementos fundamentais de CI. O modelo do COSO, a sua evolução, os objetivos, os componentes (utilizados na análise do nosso estudo de caso) e os dezassete princípios diretamente relacionados com os componentes do CI. Existem alguns fatores que podem influenciar o CI de uma organização e neste sentido apresentam-se também estes aspetos, sobre os quais os gestores devem estar atentos, fazendo o devido acompanhamento. Demonstra-se a importância do CI para a Gestão, a Auditoria Interna (AI) e a Auditoria Externa. Mas também existem algumas situações que podem

condicionar o SCI de uma organização, apresentando um conjunto de limitações do CI. E por fim, iremos também referenciar os principais aspetos da Lei SOX, quanto à adequação e conformidade da informação e divulgação do relato financeiro.

O terceiro ponto foca-se no SCI nas instituições financeiras em geral, com referência ao Framework of Internal Control System in Banking Organization e às linhas de orientação sobre o Governo Interno (GL44), os quais são consistentes com o modelo das três linhas de Defesa, que consiste numa forma simples e eficaz de melhorar a comunicação na gestão de riscos e controlo, aumentando a eficácia do sistema de gestão de riscos.

O quarto ponto diz respeito ao Estudo de Caso. Começa por uma breve caracterização histórica do sistema bancário em Cabo Verde. Desde o primeiro banco, na época em que Cabo Verde era uma colónia portuguesa, passando à constituição do Banco Central na sequência da independência da Republica de Cabo Verde em 1975 com um conjunto alargado de funções, entre os quais as de banco comercial, e, posteriormente, com o surgimento de bancos comerciais, passa a desempenhar apenas as funções que são específicas da sua competência.

Hoje em dia o Sistema Bancário em Cabo Verde é composto pelo Banco Central (que faz, entre outras funções, a supervisão dos bancos comerciais) e por oito bancos comerciais. Enquadra-se o SCI em termos dos regulamentos existentes em Cabo Verde, referenciando as principais normas respeitantes ao CI.

Neste ponto apresenta-se, ainda, a metodologia utilizada na elaboração do presente trabalho, nomeadamente o carácter, a forma de abordagem, o procedimento técnico e as fases da elaboração do estudo de caso. Na Recolha dos dados procedemos ao tratamento dos dados coletados através dos Relatório e Contas, Relatório de Sustentabilidade, Relatório de Governo Societário e *websites*. Com o objetivo de se aplicar os conhecimentos obtidos com o enquadramento teórico do tema, propusemo-nos a elaborar um estudo de caso, cujo foco principal é o controlo interno adotado pelas instituições financeiras em Cabo Verde, averiguando a sua conformidade com os componentes do controlo interno enunciadas pelo COSO. Por fim, na Análise dos dados, iremos proceder ao tratamento dos dados coletados.

No ponto subsequente, findo o estudo teórico e prático dos aspetos relevantes do sistema de controlo interno, são apresentadas as conclusões, resposta à pergunta de

partida e a confirmação da hipótese, verificando se conseguimos atingir os objetivos a que nos propusemos ao longo do trabalho.

Por fim, no sexto ponto, é apresentado uma lista dos documentos e *sites* utilizados na elaboração do enquadramento teórico do trabalho, que nos levaram à definição do nosso objeto de estudo de caso.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Controlo Interno

1.1 Conceito

A palavra controlo surgiu do termo francês «*contrôle*», associada às finanças e que traduzia uma forma de averiguar se as atividades efetivas estavam de acordo com as atividades e projetos originais.

Controlo é «qualquer acção empreendida pela gestão, pelo Conselho e outras entidades para gerir o risco e melhorar a probabilidade da consecução dos objectivos e metas da organização. A gestão planifica, organiza e dirige a realização das acções necessárias para assegurar com razoabilidade que os objectivos e metas serão alcançados.»¹

O primeiro organismo a definir o controlo interno foi o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) em 1934 que dizia o seguinte:

«O controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar os seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contabilísticos, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.»

Contudo, o conceito de Controlo Interno foi efetivamente desenvolvido nos Estados Unidos da América em 1985, pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)², com o objetivo de prevenir fraudes nas demonstrações contabilísticas emitidas pelas organizações.

Este organismo atualmente dedica-se a auxiliar na gestão empresarial, divulgando guias, conhecidos como *frameworks*, que orientam a condução dos negócios de forma eficaz, eficiente e ética.

Deste modo o COSO, definiu o controlo interno como:

¹**IIA** – *The Institute of Internal Auditors*

²**COSO** – *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) – Grupo composto por vários organismos internacionais com o objetivo de definir um novo conceito de Controlo Interno.

«Um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direcção e outros membros da organização com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objectivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas.»

O Controlo Interno foi definido como um conjunto de medidas de gestão que serve para proteger os ativos, além de verificar a exatidão e fidedignidade das informações financeiras, administrativas e operacionais, e promover a eficiência e eficácia operacional, bem como estimular a aplicação de normas e diretrizes da gestão. Adquirindo assim uma grande importância para os *stakeholders*, proporcionando uma maior confiança no conselho de administração, supervisão dos sistemas de controlo interno; uma maior confiança quanto à realização dos objetivos da entidade; uma maior confiança na capacidade da organização para identificar, analisar e responder aos riscos e mudanças no ambiente de negócios e operações; uma maior compreensão da exigência de um sistema eficaz de controlo interno; uma maior compreensão, através do exame, se a administração pode ser capaz de eliminar controlos ineficazes, redundantes ou ineficientes.

Dito de outra forma, uma estrutura organizacional eficiente e eficaz pode trazer novos clientes e proporcionar maior satisfação àqueles que já utilizam o serviço, além de eliminar a repetição das atividades, melhorar a qualidade e o fluxo das informações, obter maior fiabilidade, credibilidade e controlo da execução das atividades desenvolvidas e assim captar a atenção de novos possíveis investidores.

Em suma pode-se dizer que, o controlo interno compreende um conjunto de medidas de gestão que serve para proteger os ativos, além de verificar a exatidão e fidedignidade das informações financeiras, administrativas e operacionais, e promover a eficiência e eficácia operacional, bem como estimular a aplicação de normas e diretrizes de gestão. Logo, pode-se dizer que o controlo interno é o plano de organização de todos os métodos e procedimentos adotados pela gestão com a finalidade a atingir, de forma eficiente, os objetivos da organização. A execução de um adequado controlo sobre cada

uma das áreas da gestão assume importância fundamental para que se atinjam os melhores resultados com eficiência e eficácia.

1.2 Modelos de estrutura e Elementos fundamentais

1.2.1 Modelos de estrutura

Segundo Maia *et al.* (2005) existem quatro modelos de estrutura de controlos internos conhecidos e recomendados pelas empresas de auditoria externa que contribuem para a avaliação do controlo interno existente nas organizações: o COSO, o CoCo, o Turnbull Report e o King Report. A estes acrescenta-se o COBIT, relacionado com as tecnologias de informação (TI).

- **COSO** – *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* - COSO (Comité das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) – desenvolveu, em 1992, um modelo para a avaliação dos controlos internos. Adotado por várias organizações para medir a eficiência dos sistemas de controlos internos. As diretrizes do COSO são abrangentes, incluindo tanto os controlos e procedimentos de divulgação como os controlos e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. O COSO é patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira e contabilística nos Estados Unidos: AICPA – *American Institute of Certified Public Accounts*, AAA – *American Accounting Association*, FEI – *Financial Executives Internacional*, IIA – *The Institute of Internal Auditors*, e IMA *Institute of Management Accountants*. Totalmente independente de cada uma das organizações patrocinadoras, a Comissão incluiu representantes da indústria, contabilidade pública, as empresas de investimento e a New York Stock Exchange.
- **CoCo** – desenvolvido pelo *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants* (Critérios de Controlos do Instituto de Contabilistas do Canadá) em 1995 tem como base fundamental para os controlos internos de uma organização os valores comportamentais, e não a estrutura e nos procedimentos de controlo. Este modelo ao nível dos objetivos é mais amplo do que o primeiro modelo do COSO pois pretende assegurar não só a fiabilidade do relato financeiro, mas a fiabilidade de qualquer relato interno ou externo, assim

como no respeitante à aderência às leis e regulamentos, onde são também incluídas as políticas internas. Sustenta-se em vinte critérios, associados em quatro grupos: propósito, compromisso, capacidade e avaliação da aprendizagem.

- **COBIT** – *Control Objectives for Information and Related Technology* desenvolvido nos Estados Unidos da América pela *Information Systems Audit and Control Association (ISACA)* e pelo *IT Governance Institute (ITGI)* em 1996, um novo modelo de CI aplicado às Tecnologias de Informação (TI). Surge vocacionado para o negócio, permitindo atingir os objetivos estratégicos definidos através do fornecimento de informações detalhadas sobre a gestão dos processos de TI à administração da empresa. Segundo o Portal de Auditoria no artigo intitulado *Panorama das directrizes COSO e COBIT «O COBIT está hoje na versão 4.1 (existe uma versão 5, mas não definitiva) e é composto por 34 processos de alto nível os quais cobrem 210 objetivos de controle divididos nos seguintes 4 domínios: planeamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte e monitoramento e avaliação»*.
- **Turnbull Report** – desenvolvido pelo *Institute of Chartered Accountants in England and Wales – ICAEW* (Instituto de Contabilistas Certificados da Inglaterra) em 1999 como um código combinado de governação corporativa. Neste código a aprovação da Bolsa de Valores de Londres era tido como diretriz de guia de orientação dos controlos internos. Inspirado na abordagem COSO, embora fosse mais resumido e vocacionado para a análise de risco. Recomendava a adoção de um adequado sistema de controlo interno baseado nos riscos do negócio. Defendia ainda que a gestão dos controlos internos financeiros era insuficiente para uma adequada estrutura de controlo interno e que os riscos relativos à proteção dos ativos e dos acionistas para o desenvolvimento de um ambiente de negócio de sucesso deveriam ser verificados. Em outubro de 2005 o modelo sofreu alterações, em que o *Financial Reporting Council (FRC)* emitiu uma versão atualizada intitulada *«Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code»*. Esta versão por sua vez veio a ser substituída pela *Orientação de Riscos da FRC* na publicação de setembro de 2014 *«Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting»*. Esta nova versão admite que o desenvolvimento e a implementação eficazes dos objetivos estratégicos de uma

organização, sua capacidade de aproveitar novas oportunidades e garantir a sua sobrevivência a longo prazo dependem da identificação, compreensão e resposta dos riscos que enfrenta.

- **King Report** – expedido pelo *King Committee on Corporate Governance* (Comitê de Governança Corporativa da África do Sul) com o objetivo de estabelecer e desenvolver altos padrões de governação corporativa na África do Sul. Admite aspetos financeiros direcionados, também, às questões sociais, éticas e ambientais. De acordo com este modelo, o sistema de controlo interno deve visar a diminuição dos riscos e o alcance dos objetivos da organização. O gestor tem a responsabilidade de definir os riscos desejados para a organização, operacionalmente e em outros aspetos.

1.2.2 Elementos fundamentais do sistema de controlo interno

Alguns autores como Baptista da Costa (2010) enunciam alguns elementos de forma generalizada:

- Definição de autoridade e delegação de responsabilidade

A definição de autoridade e delegação de responsabilidade tem como principal objetivo fixar e limitar as funções de todos os colaboradores. Portanto, torna-se necessário que a organização tenha um plano que proporcione, da melhor forma possível, a definição de autoridade e a delegação de responsabilidade.

Estes elementos devem estar claros para cada um dos colaboradores e especificados em documentos formais, minimizando ou eliminando problemas indesejados na execução das tarefas e não tendo responsáveis para tal.

No entanto, como afirma Baptista da Costa (2010), a definição de autoridade e delegação de responsabilidade deve ser variável e flexível numa pequena organização ao contrário do que

acontece numa grande organização onde esses elementos devem ser estabelecidos através de um organograma, de um manual de descrição de funções, de um manual de políticas e procedimentos contabilísticos e de regulamento de medidas de controlo interno.

- Pessoal competente e consistente

Tem como enfoque a seleção de recursos humanos que possuem habilitações técnicas e literárias e experiência profissional exigidas para um bom desempenho das atividades a desempenhar dentro da organização.

- Divisão de funções

Consiste na segregação de funções dentro da organização por forma a que cada colaborador ou departamento tenha tarefas únicas e específicas e, assim, evitar erros e irregularidades. Este fator assume maior relevância em funções potencialmente conflitantes.

Ninguém deve ser responsável por todas as fases de uma operação. Cada uma dessas fases deverá ser executada por pessoas e/ou setores independentes.

- Sistema de autorização e aprovação

Segundo Baptista da Costa (2000), o controlo das operações diz respeito a sequência das mesmas, autorização, aprovação, execução, registo e custódia de acordo com os critérios estabelecidos. O registo deve ser, sempre, acompanhado dos documentos comprovativos e a pessoa que autoriza nunca deve ser a mesma que aprova (segregação de funções).

- Rotação dos funcionários

Os funcionários não devem desempenhar uma tarefa dentro da organização durante um longo período de tempo, principalmente se se tratar de um cargo de chefia, uma vez que se não houver rotação dos mesmos podem surgir oportunidades de cometerem fraudes. Este princípio permite reduzir as oportunidades de fraudes e resulta, geralmente, em novas ideias de trabalho para as funções.

- Contagens físicas independentes

A contagem física de bens e valores deve ser feita de forma periódica e por pessoas independentes de modo a melhorar o controlo físico e resguardar os ativos da organização.

- Sistema de revisão e avaliação independente

A revisão e avaliação das normas, operações e registos da organização devem ser feitas de forma independente pelo departamento de auditoria interna.

- Atualização da legislação

A organização deve sempre atualizar a sua legislação de modo a evitar possíveis erros derivados da ignorância da mesma.

- Documentação fidedigna

A documentação utilizada pela organização deve ser adequada ao registo das operações e de forma a garantir que as operações e os registos sejam feitos convenientemente.

- Utilização de equipamento

A utilização de equipamentos facilita o registo das transações e contribui para a divisão do trabalho, aumentando assim a divisão do trabalho.

1.3 COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

O modelo do COSO é o modelo que mais consenso tem reunido quanto à eficiência e eficácia do sistema de controlo interno de uma organização e faz parte do nosso objeto de estudo (COSO, 2013).

1.3.1 Evolução do modelo do COSO

Segundo o Portal de auditoria no artigo intitulado COSO – Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada o COSO, inicialmente criado como *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), era formado por representantes das principais associações de classes de profissionais ligados à área financeira, onde o primeiro objeto de estudo da comissão foram os controlos internos das organizações. Essa comissão posteriormente deu origem ao que se passou a designar-se COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway), tem como objetivo de prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das organizações.

O COSO é uma organização sem fins lucrativos, dedicada a melhoria dos relatórios financeiros, sobretudo pela aplicação da ética e efetividade no cumprimento dos controles internos, patrocinado pelas cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos da América (EUA), como vimos anteriormente.

Baseada em princípios para a conceção e implementação de controles internos eficazes, o COSO desenvolveu o modelo em resposta às necessidades dos executivos de meios eficazes para controlar melhor as suas organizações e para ajudar a garantir que os objetivos organizacionais relacionados com operações, relatórios e conformidade sejam alcançados (COSO 2004). O modelo representado por um cubo de controlo interno, tornou-se o modelo mais amplamente utilizado nos EUA e tem sido adotado por várias organizações em todo o mundo. Este modelo sofreu alterações³ ao longo do tempo de modo a ajustar-se às adversidades e alterações organizacionais e nos mercados. O cubo representa a relação tridimensional entre os objetivos das organizações, a estrutura organizacional e os componentes do controlo interno⁴ desenvolvido pelo COSO como orientação para o desenvolvimento de um sistema de controlo interno eficiente e eficaz.

O cubo do COSO resume-se em três categorias de objetivos (operações, relato e cumprimento), representados pelas colunas, os cinco componentes (monitorização, informação e comunicação, atividades de controlo, avaliação de riscos e ambiente de controlo), representados pelas linhas e a estrutura organizacional de uma entidade (como a terceira dimensão, entremeando cada uma das suas unidades com todos os níveis de atividades), conforme a figura seguinte:

³ A evolução do cubo encontra-se um pouco mais a frente.

⁴ Detalhados no ponto 1.4.

Figura 1: Cubo Original do COSO 1992



Fonte: <http://www.sox-online.com/coso-cobit-center/the-original-coso-cube/>

Enterprise Risk Management (ERM)

Porém, a gestão da incerteza e a assunção de (novos) riscos, provenientes da globalização e utilização de novas tecnologias passaram a constituir um maior desafio para a gestão empresarial, pelo que se tornou fundamental dispor de um processo tecnicamente eficaz de identificação e controlo dos riscos do negócio. Em 2001, o COSO iniciou o projeto, com a cooperação da Price Waterhouse Coopers, de desenvolvimento de um quadro que pudesse servir no controlo da gestão de riscos às quais as organizações estão sujeitas no decorrer da sua atividade. Neste sentido, criaram o **COSO ERM** (*Enterprise Risk Management*).

O ERM comporta atividades em todos os níveis da organização, desde o topo até ao fim da linha, onde todos têm responsabilidades e um papel a desempenhar. As decisões principais são tomadas ao mais alto nível, sendo também da responsabilidade da administração a alocação de recursos, de forma eficaz, para atingir os objetivos fixados na estratégia da organização e garantir que os riscos são geridos adequadamente.

Segundo o COSO (2004), a definição de ERM reflete certos conceitos fundamentais, como:

- ❖ Um processo, em curso e que flui através de uma entidade;
- ❖ Efetuada por pessoas em todos os níveis de uma organização;
- ❖ Aplicado na definição de estratégia;
- ❖ Aplicado em toda a empresa, em todos os níveis e unidade;

- ❖ Projetado para identificar potenciais eventos que, caso venham a ocorrer, afetarão a entidade e gerir o risco dentro da sua exposição ao risco;
- ❖ Capaz de fornecer garantias razoáveis à administração e do conselho da entidade diretores;
- ❖ Voltado para a realização dos objetivos de uma ou mais categorias separadas, mas que se sobrepõem.

A principal diferença entre o COSO e o COSO ERM reside na introdução do conceito de gestão de risco no alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Para tal foram introduzidos mais três componentes, adaptando o Controlo Interno neste modelo, nomeadamente:

- **Definição de objetivos** – os objetivos estratégicos devem estar alinhados com a missão da empresa e cobrir as atividades operacionais, de reporte de informação e de cumprimento de normas e requisitos regulatórios – *Compliance*. As empresas enfrentam riscos resultantes de fatores internos e externos, sendo a fixação de objetivos um pré-requisito à identificação eficaz de eventos, à avaliação de riscos e à resposta aos mesmos. Os objetivos estratégicos devem estar alinhados com o apetite a risco e o nível de tolerância aos riscos determinados.
- **Identificação de eventos** – a gestão identifica potenciais eventos, cuja ocorrência afete a organização, quer sejam através de identificação de oportunidades ou de efeitos adversos que impactem na implementação adequada da estratégia e o alcance dos objetivos.
- **Resposta aos riscos** – após avaliar os riscos pertinentes é importante definir como se dará resposta a esses riscos. Essas respostas podem ser: evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. A resposta deve ser dada considerando a probabilidade de ocorrência, o efeito e impacto do risco, assim como os custos e benefícios, selecionando, dessa forma, uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro das tolerâncias a risco desejadas.

Este modelo define quatro categorias de objetivos para a organização, como:

- Estratégicos – referentes às metas ao nível mais elevado da organização, alinhadas para fornecerem apoio à missão;
- Operacionais – consistem na utilização eficaz e eficiente dos recursos;

- Relato – relativos à confiabilidade dos relatórios apresentados;
- Conformidade – referentes ao cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

A figura seguinte mostra a evolução e diferenças do COSO IC para o COSO ERM:

Figura 2: COSO IC Versus COSO ERM



Fonte: <http://csqa.blogspot.pt/2006/04/kc-922-coso-enterprise-risk-management.html>

Contudo, segundo COSO (2004), este modelo apresenta algumas limitações, como: a incerteza inerente à gestão da organização, incluindo a seleção de objetivos, a inevitabilidade do erro, a possibilidade de conluio, a substituição de processos; o custo de várias alternativas de resposta aos riscos relativamente aos benefícios previstos.

Em suma, o ERM aplica-se a todas as organizações que diariamente enfrentam incontáveis riscos e oportunidades num mundo global, independentemente do seu tamanho, contexto de atuação e abordagem empresarial para a gestão do risco, promovendo a maximização das oportunidades e mitigação da exposição ao risco.

Com o objetivo de melhorar a aplicação do modelo COSO ERM, em 2006 o COSO publicou o «*Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies*», apresentando orientações de como aplicar o modelo.

COSO 2013

Grandes mudanças se sucederam desde 1992, e que levaram às mudanças do negócio e do ambiente operacional, os mercados continuam a globalizar-se, havendo mudanças

significativas nos modelos de negócios, incluindo uma maior utilização de serviços partilhados e prestadores de serviços terceirizados.

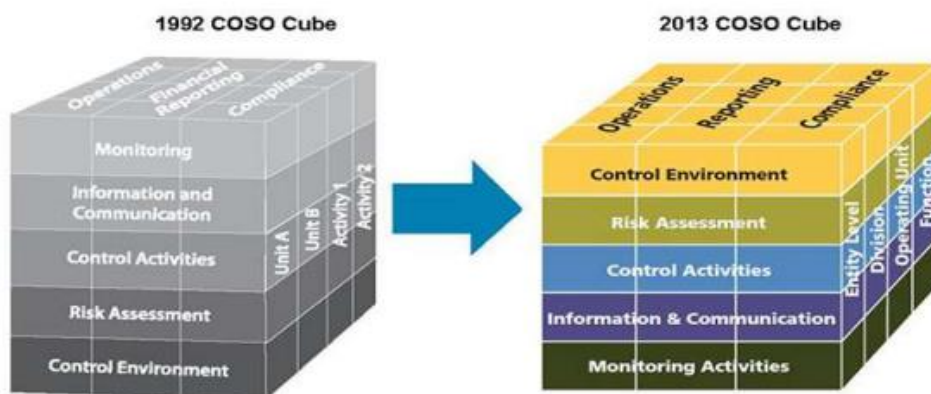
A dependência de evolução da tecnologia, cada vez mais importante na melhoria do desempenho de negócios, processos de negócios e tomada de decisão, continua a crescer e apesar dos avanços na relação entre a gestão do risco e as práticas de controlo interno na busca de objetivos estratégicos organizacionais, tem aumentado significativamente o risco do negócio, resultando numa maior necessidade de competência e responsabilidade. Neste sentido, houve necessidade de mudança nas regras, regulamentos e normas, intensificando as exigências sobre as organizações (COSO 2013).

Neste contexto, o COSO reviu e atualizou o modelo original (de 1992), garantindo que continua a ser pertinente.

O modelo foi atualizado para: (i) refletir sobre as condições atuais em ambiente operacional e de negócio; (ii) codificar os princípios que suportam os cinco componentes do CI; (iii) expandir o objetivo do relato financeiro por forma a incluir relatórios internos e relatórios não financeiros externos e (iv) aumentar o enfoque nas operações, objetivos de conformidade e relatórios.

Houve um reposicionamento dos componentes do CI na estrutura do cubo, onde em 1992 a monitorização era tido como o principal componente, já em 2013, o ambiente de controlo passa a assumir esse papel na avaliação do sistema de controlo interno, ocupando o topo do cubo do COSO. Ao nível dos objetivos, apesar de terem sido mantidos, o relato antes apenas financeiro passou a incluir tanto o relato financeiro externo, como os reportes internos e externos não financeiros. Ao nível da estrutura organizacional foram admitidos novos modelos e consideradas as atividades externalizadas, cada vez com maior relevância e impacto nos negócios.

Figura 3: Cubo do COSO 1992 Versus Cubo do COSO 2013



Fonte: <https://www.google.pt/#q=COSO+cube+1992+versus+COSO+2013>

O COSO (2013) apresenta algumas vantagens como: (i) melhora o SCI na medida em que se adapta à crescente complexidade e mudança das organizações e fornece informações confiáveis que apoiam a tomada de decisões; (ii) amplia o uso de relatórios para além dos financeiros; (iii) aumenta a qualidade da avaliação do risco; (iv) intensifica os esforços antifraude; (v) adapta os controlos para as necessidades de um negócio em constante mudança e; (vi) apresenta maior aplicabilidade para diferentes modelos de negócio.

1.3.2 Objetivos do Controlo Interno

O COSO (2013) defende a existência de três categorias de objetivos do controlo interno, como:

- **Objetivos operacionais** – estas dizem respeito à eficácia e eficiência das operações da organização, incluindo metas de desempenho operacional e financeiro, e salvaguarda dos ativos;
- **Objetivos de relato** – referem-se a informação financeira e não financeira, interna e externa, e pode abranger confiabilidade, oportunidade, transparência, ou outros termos, conforme estabelecido pelos órgãos reguladores, órgãos de normalização reconhecidos e políticas da organização.
- **Objetivos de conformidade ou Compliance** – consideram a adesão às leis e regulamentos aos quais a entidade está sujeita, de modo a garantir que a organização esteja sempre em conformidade.

Outros organismos e autores apresentam níveis diferentes de detalhe quando se referem aos objetivos do CI, mas que no final se espelham diretamente nos objetivos definidos pelo COSO.

O *Institute of Internal Auditors (IIA) apud* Baptista da Costa (2010), estabelece que os objetivos do controlo interno visam assegurar:

➤ A confiança e a integridade da informação financeira e operacional

O controlo interno possui uma estrutura com elementos necessários que determinam a confiança e a integridade da informação. Deve-se obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo oportuno, que sejam úteis para a tomada de decisões;

➤ O cumprimento das leis, regulamentos e contratos

No desempenho das suas funções o órgão de gestão deve implementar e assegurar que se cumpre, sem restrições, a legislação em vigor com inclusão do código de ética nas relações comerciais e profissionais;

➤ A salvaguarda dos ativos

Para a salvaguarda dos ativos da organização deve-se efetuar inspeções físicas pois os ativos estão sujeitos a várias formas de perda como é o caso de incêndios e furtos;

➤ A eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos

Há que estabelecer padrões operacionais que possam medir a eficiência quanto a utilização dos recursos disponíveis. Estes padrões operacionais têm de ser compreensíveis e cumpridos por todos os colaboradores. Todas as operações devem ser registadas adequadamente, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da organização. Deve-se assegurar que os objetivos e metas definidos estão a ser atingidos e que são as mais apropriadas para as operações ou programas.

Assim, na LEI N.º 62/VIII/2014 (2014) podemos encontrar um conjunto de objetivos do sistema de controlo interno, tais como:

- ✓ Identificar e gerir os riscos das atividades, procedimentos e sistemas e definir o nível de risco tolerado;
- ✓ Adotar políticas e mecanismos eficazes para gerir os riscos;
- ✓ Avaliar a adequação e a eficácia da gestão do risco;

- ✓ Avaliar o cumprimento pelo intermediário financeiro e pelos colaboradores dos procedimentos de gestão do risco;
- ✓ Corrigir as políticas de gestão do risco;
- ✓ Adotar um plano de auditoria interna.

Em termos específicos da atividade bancária, António Elísio Pimenta Sobrinho na sua tese intitulado «Os controles internos no contexto bancário» em 2010 especifica que, segundo Martin (2004), o controlo interno é um processo que tem como finalidade assegurar que um banco atinja o sucesso empresarial, alcançando os seguintes objetivos:

- ✓ Eficiência e eficácia das suas operações;
- ✓ Manutenção e conservação do seu património em bom estado de capacidade produtiva inclusive mantendo os seus ativos financeiros em bom estado de liquidez;
- ✓ Cumprimento das leis, normas e regulamentos, principalmente os emanados das autoridades bancárias;
- ✓ Cumprimento das diretrizes, normas e regulamentos internos, essencialmente os que se referem a estratégia, políticas, procedimentos, produtos e limites de risco;
- ✓ Fiabilidade e precisão das suas demonstrações financeiras.

1.3.3 Componentes do Controlo Interno

O processo de controlo é contínuo e abrange todas as áreas de uma organização para assegurar o alcance dos objetivos estratégicos, neste sentido tornou-se necessário definir um conjunto de melhores práticas, de modo a facilitar na avaliação da eficiência e eficácia do sistema de controlo interno. Existe uma relação direta entre os objetivos que a entidade pretende alcançar, as componentes, que representam o que é necessário para atingir os objetivos, e a estrutura organizacional da entidade (as unidades operacionais, jurídicas e outras).

Essas melhores práticas estão contidas em cinco componentes desenvolvidos pelo COSO, que estão interligados, devendo funcionar como um único processo:

➤ **Ambiente de Controle**

O ambiente de controle é a forma como os órgãos de gestão se posicionam face ao sistema de controle interno. Segundo a ISA 315, ambiente de controle define-se como:

«O ambiente de controle inclui as atitudes, conhecimento dos encarregados da governação respeitantes ao controlo sua importância na entidade. O ambiente de controlo governação e de gerência e estabelece o tom de uma consciência de controlo das suas pessoas. É o fundamento proporcionando disciplina e estrutura.»

Ou seja, o ambiente de controle é a consciencialização dos órgãos de gestão quanto à importância do controlo interno e à forma como o transmite aos seus colaboradores de modo a alcançar os objetivos previamente definidos, proporcionando disciplina e estrutura. Portanto, é a base para o bom funcionamento do sistema de controlo interno e o ponto de partida para os outros componentes do controlo interno.

Segundo PCAOB no seu artigo intitulado «*Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit*», o ambiente de controle é a base para todos os outros componentes do controlo interno, proporcionando disciplina e estrutura e inclui os seguintes fatores: valores de integridade e ética; compromisso com a competência; conselho de administração ou a participação do comité de auditoria; filosofia e estilo operacional da administração; estrutura organizacional; atribuição de autoridade e responsabilidade; políticas e práticas de recursos humanos.

Segundo a ISA 315 o auditor deve obter a compreensão do ambiente de controle avaliando se a gestão criou e manteve uma cultura de honestidade e de comportamento ético e se os elementos do ambiente de controle permitem uma maior adequação dos outros componentes ou se falhas existentes no ambiente de controle influenciam negativamente os outros componentes.

Baptista da Costa (2010) defende que de acordo com a ISA 315 o ambiente de controlo assegura a disciplina e a estrutura de modo a alcançar os objetivos do sistema de controlo interno e compreende os seguintes elementos:

- ✓ Comunicação e reforço de integridade e valores éticos

Segundo Sauser (1990) *apud* Da Silva Barata (SD), a maioria dos homens e mulheres de negócio são honestos, trabalham duramente e comportam-se corretamente no plano cívico. Os que não assumem uma postura ética, afetam seriamente a imagem das suas organizações nas relações com os clientes e criam, ao mesmo tempo, suspeita entre os seus colaboradores.

Portanto, numa organização, em particular num ambiente de controlo, são fundamentais a integridade e os valores éticos, logo são imprescindível que todos os membros da organização zelem pelo comportamento ético. Cabe aos gestores criarem melhores formas de comunicação para transmissão de conhecimento e valores éticos aos seus colaboradores e, introduzirem ferramentas que reduzam ou eliminam lacunas na organização que possam estimular a tentação de práticas fraudulentas.

- ✓ Compromisso da competência

É um dos principais elementos do ambiente de controlo pois para uma boa implementação do controlo interno e conseqüentemente, para que os objetivos da gestão possam ser atingidos os colaboradores devem assumir o compromisso da competência, ou seja devem ser eficientes e eficazes.

- ✓ Políticas de recursos humanos e respetivas práticas

Para um bom desempenho do sistema de controlo interno é fundamental que a organização adote procedimentos e políticas de recursos humanos que garantam que os seus colaboradores tenham níveis de integridade moral, valores éticos e competência exigidos.

➤ **Avaliação do Risco**

Segundo Baptista da Costa (2010), para a finalidade do relato financeiro, o processo de determinação do risco inclui a forma como a gestão identifica os riscos relevantes para a preparação das demonstrações financeiras que apresentam uma imagem verdadeira e apropriada de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável à

organização, estimar o seu significado, avaliar a probabilidade da sua ocorrência e decidir sobre as ações a tomar. Ou seja, do ponto de vista do relato financeiro a avaliação do risco consiste na identificação, análise e gestão dos riscos relevantes na preparação das demonstrações financeiras para que estas possam ser apresentadas de forma verdadeira e apropriada.

A avaliação de risco é feita em duas perspetivas interligadas: uma por parte da administração e outra por parte da auditoria. A administração preocupa-se mais com a gestão dos riscos e a auditoria em averiguar se os riscos podem ou não afetar as demonstrações financeiras. Portanto, o auditor deve procurar obter um correto entendimento acerca da forma como a gestão da organização considera os riscos relevantes para o relato financeiro e quais as ações que leva a cabo para a mitigação desses mesmos riscos.

Estes riscos podem resultar de alguns factos, tais como: mudanças no ambiente operacional, mudanças nos sistemas de informação, rápido crescimento, novas tecnologias, novas linhas de produtos ou atividades, reestruturação de sociedades, operações no estrangeiro, alterações nas normas contabilísticas, novo pessoal, entre outros.

É imprescindível a implementação de sistemas que proporcionem um elevado nível de informação e comunicação para que os riscos possam ser identificados em tempo oportuno e de forma correta.

Segundo a ISA 315 o auditor deve implementar um processo de avaliação de riscos que permita a identificação dos riscos relevantes para os objetivos do relato financeiro, estimar a importância desses riscos, avaliar a probabilidade da sua ocorrência e tomar as melhores decisões para o tratamento de tais riscos.

➤ **Atividades de Controlo**

De acordo com a ISA 315 *apud* Baptista da Costa (2010), as atividades de controlo são as políticas e os procedimentos que fazem com que as diretrizes da gestão sejam levadas a cabo. Segundo PCAOB as atividades de controlo ajudam a assegurar que medidas necessárias sejam tomadas para fazer face aos riscos, com a finalidade de atingir os objetivos da entidade.

Como atividades de controlo temos, por exemplo, procedimentos que se relacionam com avaliação de desempenho, processamento de informação, controlos físicos e segregação de funções.

➤ **Informação e Comunicação**

A preocupação central da gestão de qualquer organização é o cumprimento dos objetivos delineados e, para tal, é fundamental a existência de um sistema de controlo interno que permite aos colaboradores identificar, recolher e trocar informações para que possam exercer com exatidão e precisão as suas atividades, por outras palavras, é fundamental a existência de bons sistemas de informação e comunicação.

O sistema de informação compreende as tarefas estabelecidas para registar, processar, resumir e relatar as transações da organização e a manter a informação credível relativamente aos ativos, passivos e capital próprio e assim atribuir um carácter de fiabilidade às demonstrações financeiras.

Segundo PCAOB a qualidade da informação gerada é fundamental para a tomada de decisões apropriadas por parte do órgão de gestão e preparar os relatos financeiros com fiabilidade.

Segundo Marques de Almeida (SD), o essencial de todo o sistema de informação é proporcionar uma informação relevante, no momento oportuno, de forma adequada, a todos os membros da organização que fazem parte da cadeia de decisão.

Uma boa rede de comunicação garante a compreensão por parte dos colaboradores das suas responsabilidades e funções e que todas as informações relevantes cheguem aos seus destinatários.

Essa comunicação pode ser feita de forma formal, onde acontece através de sistemas internos de comunicação, por exemplo reuniões, ou informal, através de conversas com os colaboradores, clientes, fornecedores e todos aqueles afetos a organização.

A todos os colaboradores devem ser transmitidas informações acerca dos planos, ambiente de controlo, riscos, atividades de controlo e desempenho que lhes dizem respeito e assim, manter sigilo em relação a determinados assuntos que não alteram o curso das suas atividades.

➤ **Atividades de Monitorização**

O processo de monitorização consiste na avaliação da qualidade do desempenho do controlo interno ao longo do tempo.

Esta monitorização dos controlos é da responsabilidade do órgão de gestão da organização e é feita através da avaliação dos controlos a fim de verificar a sua eficiência e eficácia.

Segundo PCAOB a atividade de monitorização é de grande importância para uma gestão segura e eficaz, através do acompanhamento dos controlos internos, averiguando o seu cumprimento e que eles, quando necessário, sejam modificados conforme apropriado para mudanças.

É fundamental que esta monitorização seja feita de forma periódica para que o órgão de gestão possa tomar as devidas ações corretivas, quando necessárias.

Segundo Baptista da Costa (2010) a ISA 315, apresenta alguns dos exemplos de monitorização que devem ser efetuados pelo órgão de gestão, que são os seguintes: verificar se as reconciliações bancárias estão a ser feitas tempestivamente, se as vendas estão a ser feitas de acordo com as políticas aprovadas e se o departamento jurídico supervisiona o cumprimento das políticas relativas as práticas éticas ou negociais.

1.3.4 Princípios gerais do Controlo Interno

Para que uma entidade possa conseguir um controlo interno efetivo e eficaz mostrou-se necessário definir um conjunto de princípios, representativos dos conceitos fundamentais de cada componente. Logo, o COSO (2013) definiu dezassete princípios essenciais do sistema de controlo interno, representativos dos conceitos fundamentais associados a cada componente, tais como:

Ambiente de controlo

1. A organização demonstra ter um compromisso com os valores éticos e de integridade;
2. Os quadros de direção são independentes dos de gestão e dos supervisores responsáveis pelo desenvolvimento e performance do controlo interno;
3. A Gestão estabelece, juntamente com os quadros de supervisão, estruturas, linhas de reporte e níveis de delegação de competências e responsabilidades alinhadas com os objetivos da entidade;
4. A Gestão compromete-se a atrair, desenvolver e reter o pessoal com as competências necessárias para o cumprimento dos objetivos;

5. A organização tem pessoas responsáveis pelo controlo interno com vista ao alcance dos objetivos;

Avaliação de riscos

6. A organização estabelece objetivos suficientemente claros para uma identificação e avaliação de riscos relacionados com os objetivos;
7. A organização identifica riscos para alcançar os objetivos ao longo da entidade e analisa riscos como base para determinar a gestão dos mesmos;
8. A organização considera a possibilidade de existência de fraude na avaliação dos riscos com impacto no alcance dos objetivos;
9. A organização identifica e avalia alterações que possam ter impacto significativo no sistema de controlo interno;

Atividades de controlo

10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação de riscos relacionados com os objetivos para níveis aceitáveis;
11. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlos gerais de tecnologias que suportem o alcance dos objetivos;
12. A organização seleciona e desenvolve atividades e controlos através de políticas que estabelecem as suas expectativas e definem procedimentos que coloquem essas políticas em prática;

Informação e comunicação

13. A organização obtém ou gere e usa informação de qualidade relevante para suportar o funcionamento do controlo interno;
14. A organização comunica internamente informação, que inclui objetivos e responsabilidades de controlo interno, necessárias para suportar o funcionamento do controlo interno;
15. A organização comunica com terceiras partes sobre a matéria que afeta o funcionamento do controlo interno;

Monitorização de atividades

16. A organização seleciona, desenvolve e executa avaliações *on-going*⁵ e autónomas para certificar-se de que todos os componentes do controlo interno existem dentro da entidade e se estes se encontram a funcionar;
17. A organização avalia e comunica as deficiências do controlo interno de forma atempada às partes responsáveis por tomar as medidas corretivas, incluindo aos gestores executivos e quadros de direção. Por último, no que concerne à estrutura da organização, o novo *Framework* alinha-se como o *Framework* do COSO ERM de 2004, o qual considera toda a organização a todos os níveis funcionais.

Com a utilização destes princípios tornou-se mais fácil analisar se todos os componentes do controlo interno estão a ser devidamente monitorizados, reduzindo a probabilidade de considerar algo irrelevante. Permitiram uma maior compreensão sobre a importância de especificar objetivos compatíveis, bem como dar ênfase aos riscos e aos controlos mais importantes para os atingir. Passou-se a ter um maior controlo sobre o nível de aceitação dos riscos, monitorizando as áreas de maior exposição ao risco e rentabilizar os esforços na mitigação dos riscos de menor significado. A avaliação através dos princípios também proporciona uma maior fiabilidade por passar a utilizar o critério da relevância, avaliando a magnitude e gravidade das deficiências dos controlos internos.

1.4 Fatores que influenciam o Controlo Interno

Uma organização ao implementar o controlo interno deverá ser flexível de modo a adequar-se às diferentes situações que possam surgir e, assim, alcançar os objetivos estratégicos pré-definidos. Sendo que os gestores deverão transmitir a ideia de que a integridade e o controlo efetivo não podem ser postos em causa.

⁵ Efetuada durante a realização da formação, acompanha a execução da mesma, produzindo informação para a monitorização e controlo de gestão do processo formativo, numa ótica de melhoria contínua.

Morais e Martins (2003), defendem que para que haja um bom ambiente geral deverão existir três aspetos críticos do controlo interno:

1. Integridade – fiabilidade das informações relacionadas com as atividades da organização;

2. Valores éticos – os valores de conduta que orientam o comportamento humano, dentro da organização, no desempenho das suas funções;

3. Competência das pessoas – nível de conhecimentos, habilidades e qualificação dos colaboradores da organização.

Segundo as mesmas, o ambiente dentro da organização é influenciado pelos seguintes requisitos:

- a) Uma filosofia própria de gestão com objetivos e planos bem definidos;
- b) Uma estrutura organizativa que facilite o fluxo de informação e uma estrutura adequada a um bom controlo;
- c) Procedimentos efetivos e documentados: o controlo das operações diárias e a forma de assumir riscos, bem como reação a falhas de controlo;
- d) Sistemas de autorização e registo, definindo os registos de autoridade e responsabilidades associadas ao controlo e estabelecendo níveis de relatório;
- e) Compromisso de qualidade e competência, efetuando recrutamento com base na competência e honestidade, definindo adequadamente as tarefas, formação e supervisão;
- f) Órgão de supervisão e vigilância que oriente e questione os responsáveis pelos planos e desempenho da organização;
- g) A integridade e divulgação de valores éticos, penalizando comportamentos indevidos após a adequada divulgação do código da conduta e reação as críticas do comportamento ético;
- h) Incentivo e tentações, incluindo metas realistas e incentivadoras, bem como pressões para atuações menos corretas ou comportamento desonesto;
- i) Políticas de pessoal e práticas, incluindo planos de sucessão, avaliações formais e política de remunerações, associada ao processo de avaliação.

1.5 Relação do CI com a Gestão, a Auditoria Interna e a Auditoria Externa

1.5.1 Importância do Controlo Interno para a Gestão das organizações

Hoje em dia, a complexidade das organizações e os seus processos veem criando um ambiente que exige uma constante revisão das operações a todos os níveis da organização. Neste sentido, é de suma importância que os gestores façam um acompanhamento periódico das atividades desenvolvidas pelos seus colaboradores a fim de se evitar possíveis constrangimentos.

O controlo interno garante a eficiência operacional e permite melhorar os processos de gestão e os seus resultados.

Segundo Russo (SD), a importância do controlo interno deve-se aos seguintes aspetos:

- A estrutura administrativa e funcional de uma organização tende a ser mais complexa quanto maior for a sua dimensão. Os gestores, para que tenham maior e mais eficiente controlo das operações desempenhadas, necessitam de informações, relatórios e análises concisas, fiáveis e em tempo oportuno, que mostram a verdadeira situação da organização;
- A gestão da organização é o responsável pela salvaguarda do património desta. E como tal, para facilitar a tomada de decisão, deve implementar um sistema de controlo interno adequado às necessidades da empresa;
- Para prevenir falhas humanas premeditadas (conluio e fraudes) e involuntárias (erros) é necessário um sistema de controlo interno eficiente. Assim para reduzir ou eliminar a possibilidade de erros ou manipulações e aumentar a fiabilidade das informações deve-se estabelecer períodos de verificação e revisão das operações.

1.5.2 Importância do Controlo Interno para a Auditoria Interna

A IIA define a Auditoria Interna (AI) como:

«A auditoria interna é uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objectivos, através de

uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.»⁶

Pode-se, então, dizer que a auditoria interna é um conjunto de técnicas que avalia a gestão da organização, com a finalidade de maximizar a utilização dos recursos que esta possui, evitando assim desperdícios.

A AI como principal objetivo agregar valor à gestão, auxiliando no cumprimento eficiente e eficaz das suas funções, averiguando a eficiência e eficácia do sistema de controlo interno. Contudo, o auditor interno deve ser livre e independente no cumprimento das suas funções, não obstante, é aceitável uma orientação geral, por parte do gestor, ao trabalho a desenvolver.

O auditor interno executa as seguintes funções: avalia a eficiência e a aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais; verifica se estão cumpridas corretamente as políticas, os procedimentos e os planos estabelecidos; examina o grau de confiança da informação obtida dentro das organizações e avalia a qualidade de desempenho das tarefas delegadas.

Assim, pode-se dizer que o controlo interno fornece «a matéria» aos trabalhos próprios da auditoria interna.

A auditoria interna não é sinónimo de controlo interno. Podemos dizer que a auditoria interna é um trabalho de revisão e análise dos controlos internos, através do acompanhamento e identificação do caminho correto do controlo, enquanto que o controlo interno é um conjunto de procedimentos adotados pela organização com vista a atingir os objetivos por ela definidos. Tendo em conta o ambiente competitivo das organizações, estas sofrem pressões que podem ainda não estar previstas pelo sistema de controlo interno, daí a necessidade da permanente avaliação e ajuste do controlo interno. A todo este processo está associado sempre risco, daí que devem ser estabelecidas prioridades aquando da definição/melhoria do controlo interno. Os auditores internos devem possuir capacidades excelentes sobre este tema, onde podem elaborar análises e revisões sistemáticas do sistema de controlo interno, procurando pontos fracos e o seu posterior aperfeiçoamento.

⁶IIA – *The Institute of Internal Auditors*. Enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria interna. Tradução do IPAI.

A existência da auditoria interna, um ambiente de controlo interno permite a mitigação de situações de riscos.

Portanto, esta relação traz vantagens à gestão, principalmente, nas áreas de análise de risco, planificação e autoavaliação.

Assim, de acordo com o IIA (2004): «o principal papel da auditoria interna no processo de gestão de risco é fornecer segurança objectiva acerca da eficácia das actividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente».

1.5.3 Importância do Controlo Interno para a Auditoria Externa

A confiança do controlo interno é importante para o auditor externo determinar a extensão dos trabalhos a efetuar, visto não ser viável examinar todas as operações.

Assim, o auditor externo examinará, sem efetuar juízos de valor, os procedimentos em vigor na organização e os elementos fornecidos pela gestão, para julgar a sua exatidão e determinar o grau de pormenor a observar na execução do exame.

Conclui-se, então, que a avaliação do sistema de controlo interno feito pelo auditor externo é a base para se estabelecer a extensão dos procedimentos de auditoria a realizar e o momento da sua aplicação.

O auditor externo ainda deve certificar-se do empenho efetivo da gestão para que o sistema de controlo interno seja operacional e eficiente.

Da Silva Barata (SD), conclui que a revisão e avaliação do sistema de controlo interno pelo auditor externo têm como finalidade:

- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa, para decidir onde atuar e assim estabelecer o programa de trabalho;
- Analisar se este é credível e suficiente para servir de base ao exprimir o seu parecer sobre as demonstrações financeiras;
- Servir de base como meio de prova da ineficiência ou solidez das operações desenvolvidas e como guia da quantidade de trabalho e respetivos detalhes.

1.6 Limitações do Controlo Interno

Para o cumprimento dos objetivos estratégicos os gestores devem implementar um bom sistema de controlo interno e fazer o seu devido acompanhamento. Porém, isto não significa que a organização fica imune a situações de erros, irregularidades e fraudes, entre outros.

Por mais sofisticado que seja um sistema de controlo interno a sua eficiência poderá ser colocada em causa. Portanto, os gestores devem estar sempre atentos a tais situações.

Segundo COSO (2013), existem muitos fatores que condicionam o controlo interno, tais como:

- Falta de interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo interno

Por vezes, o próprio gestor não se sente motivado a implementar integralmente um bom sistema de controlo interno pelo facto de não pretender que se cumpra o objetivo de confiança e integridade da informação.

- Dimensão da organização

Quanto menos colaboradores uma organização possuir mais difícil é a implementação de um bom sistema de controlo interno, isto devido a segregação de funções. Sempre que se revele impossível a segregação entre funções conflitantes o gestor deverá assegurar a implementação de procedimentos de controlo alternativos que garantem o cumprimento dos objetivos.

- Relação custo/benefício

A implementação e manutenção dum sistema de controlo interno acarreta, necessariamente, custos que poderão aumentar se se pretender torná-lo mais sofisticado. Por vezes é preferível correr o risco da não existência de determinadas medidas de controlo interno em detrimento dum controlo interno que não justifique as vantagens dela esperada, ou seja o gestor deve ter em atenção se o custo da sua implementação não será superior ao benefício que se espera obter dela.

- Existência de erros humanos, conluio e fraudes

Um sistema de controlo interno por mais sofisticado que possa ser poderá não ser capaz de evitar erros, irregularidades e fraudes se não houver, nas organizações, pessoas

razoavelmente competentes e moralmente integras, principalmente as que ocupam cargos de maior responsabilidade. Sendo que os atos fraudulentos mais difíceis de se detetar são os praticados por colaboradores que ocupam posições hierárquicas superiores. Existem diferentes fatores que podem afetar a eficiência dos colaboradores, tais como: a negligência, falta de cuidado e distorção postas na execução das tarefas, bem como a não compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e de julgamento.

- Transações pouco usuais

Muitas vezes as transações pouco comuns escapam a qualquer tipo de controlo dado que o sistema de controlo interno é, geralmente, implementado para prever as transações correntes.

- Utilização da informática

O gestor, aquando da implementação do sistema de controlo interno, deve levar em consideração a necessidade da utilização dos meios informáticos no acesso direto aos ficheiros.

1.7 Lei Sarbanes-Oxley ou Lei SOX

Apesar do desenvolvimento de modelos integrados de controlo interno, estabelecido critérios visando a avaliação pela gestão do sistema de controlo interno e orientações para o relato público dessa avaliação, mitigando as possíveis falhas e proporcionando maior segurança e credibilidade ao relato financeiro por elas divulgadas, não se fez suficiente e continuaram a ocorrer escândalos, afetando profundamente a confiança do investidor, no relato financeiro das organizações, contribuindo para o abrandamento na performance do mercado de capitais dos EUA. Ficando assim evidente que este tipo de escândalos aportavam uma certa probabilidade de recorrência pelo que se tornou necessário a exigência do cumprimento de regras mais rígidas e abrangentes.

Em consequência, em 2002 foi assinado nos Estados Unidos a Lei SOX que visava fundamentalmente regular e responsabilizar as administrações pelos diversos escândalos financeiros que surgiram em 2001 e 2002 e que se expandiram para outros continentes, criando um clima de incerteza no Mercado financeiro do país. Neste sentido, segundo Moeller (2008), foram criadas sanções às práticas não éticas procurando também

reestabelecer o nível de confiança em relação às informações apresentadas pelas organizações.

A Lei SOX também era conhecida como a Lei de Melhoria da Contabilidade das Empresas e da Proteção dos Investidores (*Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*), trouxe regras mais rígidas e abrangentes, através da revisão dos procedimentos de *corporate governance*, das empresas cotadas na bolsa, nacionais ou estrangeiras, fundamentalmente, averiguando a adequação e conformidade da informação e divulgação do relato financeiro.

Neste sentido, as empresas cotadas na bolsa de valores dos Estados Unidos, passaram a ser obrigadas a apresentar um parecer, elaborado por um auditor externo, no final de cada ano fiscal, apresentando provas de que o sistema de controlo interno existente assegura a deteção de possíveis enviesamentos das demonstrações financeiras.

Os efeitos dos escândalos alastraram-se por todos os continentes, pelo que muitas empresas adotaram a Lei SOX, que basicamente trouxe mudanças significativas no controlo interno das mesmas (Moeller, 2008).

A lei SOX comporta 11 títulos, que contêm um total de 69 seções (artigos), onde estão inseridas um conjunto de regra e procedimentos, dos quais determina a existência de uma função de auditoria independente, competente e eficaz, para assegurar a monitorização e revisão de controlo interno e *compliance*, proporcionando maior fiabilidade às informações divulgadas e, conseqüentemente, maior credibilidade ao investidor.

Os títulos são:

- ✚ Título I – Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)
- ✚ Título II – Independência do Auditor
- ✚ Título III – Responsabilidade Coletiva (*Corporate*)
- ✚ Título IV – Divulgações Financeiras Relevantes
- ✚ Título V – Conflitos de Interesses dos Analistas
- ✚ Título VI – Recursos e Autoridade da Comissão
- ✚ Título VII – Estudos e Relatórios
- ✚ Título VIII – Responsabilidade Criminal e Coletiva por Fraudes
- ✚ Título IX – Penalidades Reforçadas por Crimes de Colarinho Branco

✚ Título X – Declarações de Rendimentos

✚ Título XI – Responsabilidade e Fraude Coletiva

Para tal, segundo Moeller (2008), SOX criou uma nova autoridade reguladora para definir padrões públicos de auditoria contabilística, o *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), que essencialmente substituiu o Instituto Americano de Contabilistas Públicos Certificados (AICPA) e o Conselho de Normas de Auditoria (ASB). PCAOB corresponde a um Conselho independente e sem fins lucrativos, composto por 5 membros, a tempo inteiro, em que dois devem ser ou terem sido CPA (*Certified Public Accountant*) e os restantes três membros que não podem ter sido da CPA, porém a presidência, pode ser assumida por um membro CPA, contudo este não pode ter exercido a profissão nos cinco anos que antecederam a sua nomeação, para mandatos de 5 anos e devem ser maioritariamente advogados e terem conhecimentos da regulação.

As principais responsabilidades do PCAOB são: aceitar ou rejeitar o registo das empresas de auditoria; emitir ou adotar normas de auditoria que considerem, para além da qualidade dos controlos, a ética e independência dos auditores; conduzir inspeções às empresas de auditoria registadas; conduzir investigações e procedimentos disciplinares, impor sanções, quando justificável, às empresas de auditoria e às pessoas que com elas se relacionam; exercer outras funções que lhe sejam mandatadas para melhorar as normas existentes e a qualidade das auditorias, com o intuito de proteger os interesses dos investidores e do público em geral; reforçar o cumprimento das regras da SEC, que se encontram por trás da lei SOX e; definir um orçamento e gerir a sua atuação de acordo com os recursos humanos disponíveis.

A informação apresentada pelo órgão de gestão deve possuir determinadas características de modo a auxiliar os utilizadores na tomada de decisão, minimizando os riscos associados. A Lei SOX subdivide-se em várias seções, porém destacamos as seções:

- ✓ **302** - Assegurando o cumprimento das responsabilidades por parte do órgão de gestão, no que diz respeito a apresentação de informações fiáveis e em tempo oportuno, sem, no entanto, subavaliar ou sobreavaliar as demonstrações financeiras. Diretamente ligada ao controlo interno, esta exige que as demonstrações financeiras se fazem acompanhar de um relatório técnico;

- ✓ **401** – Para garantir que a informação financeira seja verdadeira e apropriada aos seus utilizadores é necessário que os princípios contabilísticos sejam colocados em prática para passivos, ativos e transações, sem qualquer tipo de exclusão;
- ✓ **404** – Esta seção destina-se a assegurar a veracidade da informação financeira apresentada, exigindo um parecer elaborado por um auditor externo sobre as demonstrações financeiras bem como o sistema de controlo interno, de modo a assegurar a eficiência e eficácia das informações apresentadas, recorrendo aos testes e procedimentos utilizados;
- ✓ **409** – Nesta seção pressupõe-se que as informações das demonstrações financeiras e do controlo interno já estejam verificados, analisados e reajustados ou corrigidos, apresentando-as de forma simples para que qualquer utilizador, com conhecimentos básicos, possa compreender a informação divulgada.

Segundo a PriceWaterhouseCooper (2003) no seu artigo «*The Sarbanes-Oxley Act of 2002 – Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges: A White Paper*», novas exigências impostas pela Lei SOX colocam exigências crescentes sobre os executivos e recursos internos de algumas empresas, bem como outros envolvidos na comunicação corporativa. Para restaurar a credibilidade da contabilidade das empresas e dos seus relatórios, Sarbanes-Oxley define um maior nível de responsabilidade, prestação de contas e transparência de informação financeira, mudanças que, finalmente, se destinam a devolver aos investidores a confiança de que necessitam para se tornar uma vez mais ativa nos mercados financeiros do país.

Pode-se dizer que a Lei Sarbanes-Oxley foi criada para melhorar a fiabilidade do relato financeiro, sendo que um sistema de controlo interno em conformidade com a Lei SOX garante as características fundamentais do controlo interno tais como, tempestividade, integridade e adequação da informação financeira.

2. O Sistema de Controlo Interno nas Instituições Financeiras

Com o alargamento dos mercados e surgimento de novas tecnologias, abrindo vastos horizontes de atuação, os erros e as práticas fraudulentas são cada vez mais uma preocupação na «vida» das instituições por isso torna-se necessário criar condições no intuito de preveni-los e, ou detê-los. Neste sentido, é fundamental a implementação de um bom SCI que ajude aos gestores e administradores no desenvolvimento da sua atividade operacional com eficiência.

Mas nem todas as instituições conseguem delinear e implementar um sistema de controlo interno que se adapte às suas atividades, e mesmo conseguindo tal êxito, muitas vezes ignoram a necessidade de um acompanhamento, abrindo espaço para a existência de erros e fraudes e ficando mais vulneráveis a todo tipo de risco que possa surgir.

As instituições financeiras não fogem à essa regra. Segundo o Basle Committee on Banking Supervision no seu documento «*Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*», um SCI eficaz é um componente crítico da administração dos bancos, uma vez que um SCI rígido pode ajudar a garantir que as metas e objetivos de uma organização bancária irão ser cumpridas, atingir metas de rentabilidade a longo prazo, e manter relatórios financeiros e de gestão confiável. Esse sistema também pode ajudar a garantir o cumprimento das leis e regulamentos, bem como políticas, planos, regras e procedimentos internos, e diminuir o risco de perdas inesperadas ou danos à reputação do banco.

Segundo Grazziotin (2002), na sua tese de mestrado intitulado «Controle interno e gestão de risco nas instituições financeiras», o sistema financeiro está em constante transformação, apresentando evidentes sinais de mudanças, tais como:

- Aumento da importância de fluxos financeiros e de capitais internacionais em relação aos fluxos domésticos;
- Desintermediação, ou seja, recursos que antes eram intermediados pelos bancos agora são realizados pelo mercado financeiro e de capitais, mediante transações de papéis de renda fixa e variável, emitidos por empresas comerciais, industriais e financeiras;

- Novos produtos e instrumentos financeiros incorporando alta tecnologia, sendo oferecido para pessoas físicas (por exemplo, cartões de crédito e débito, cartões inteligentes) e empresas (por exemplo, *risk management*, derivativos);
- Mudanças no sistema bancário, provocadas por ajustes estruturais e organizacionais no sistema bancário, provocados pela crescente concorrência e redução generalizada de margens financeiras e operacionais.

O mesmo autor ainda defende que os tipos de quebra de controlo nos bancos podem ser agrupados em cinco categorias, nomeadamente:

- ❖ Inadequada supervisão e responsabilização pela administração, bem como a falta de desenvolvimento de uma forte cultura de controlo nos bancos, refletindo a falta de consciencialização de controlo no interior das áreas de negócio;
- ❖ Inadequada avaliação dos riscos associados a certas atividades bancárias, expressas ou não no balanço (*on* ou *off-balance sheet*), provocada por falhas ou falta de atualização na avaliação do risco perante a ocorrência de mudanças significativas no ambiente ou negócio;
- ❖ Ausência ou falha de atividades chave controlo, tais como, segregação de funções, aprovações, verificações, reconciliações e revisões do desempenho operacional;
- ❖ Comunicação inadequada da informação entre nível de gestão dentro dos bancos, principalmente na comunicação ascendente dos problemas;
- ❖ Programas inadequadas ou ineficazes de auditoria e outras atividades de monitoração.

Da necessidade de existência de uma regulamentação mais estreita dos mercados bancários, em 1988, o *Basel Committee on Banking Supervision* – Comité de Basileia de Supervisão Bancária (BCBS) ou simplesmente Comitê de Basileia⁷ desenvolveu o Acordo de Basileia I ou simplesmente Basileia I, oficialmente designado por

⁷ Criado em 1974, o Comité de Basileia foi inicialmente composto pelos funcionários do G10 (Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) mais a Suíça e Luxemburgo. Em 2009, o Comité de Basileia foi ampliado para incluir os países do G20, com a adição da Argentina, Austrália, Brasil, China, Hong Kong, Índia, Indonésia, México, Rússia, Arábia Saudita, Singapura, África do Sul, Coreia do Sul, Espanha e Peru. Há agora 27 países membros do Comité de Basileia (incluindo nove da União Europeia).

O Comité de Basileia relata aos governadores dos bancos centrais e chefes de supervisão de seus países membros. Reúne-se quatro vezes por ano, geralmente em Basel, Suíça, sob o patrocínio do Banco de Compensações Internacionais (BIS). O Comité de Basileia não tem qualquer autoridade de supervisão supranacional formal, no entanto, promove a convergência para abordagens e normas comuns.

International Convergence of Capital Measurement and Capital Standard. Adotado em mais de cem países, com o objetivo de criar exigências mínimas de capital a serem respeitadas pelos Bancos, bem como a adoção de medidas de prevenção contra o risco de crédito, fator de risco predominante nas instituições bancárias. Crouhy, Galai e Mark (2014)

Em setembro de 1998, este Comité emitiu outro documento, o *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*, que continha alguns princípios para a avaliação dos sistemas de controlo interno. Que serviu de base para, em fevereiro de 2003, publicar o *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk* onde eram estabelecidos princípios de boas práticas com vista a mitigar o risco operacional.

No ano seguinte, mais concretamente em junho de 2004, o Comité de Basileia publicou o Basileia II, que viria a substituir o Acordo de Basileia I, implementado pelos Bancos em paralelo com os requisitos regulatórios específicos exigidos para cada país e aplicado em qualquer instituição, independentemente do seu nível de complexidade e sofisticação.

O basileia II conforme Crouhy, Galai e Mark (2014), assentava em três pilares e 25 princípios básicos sobre contabilidade e supervisão bancária e tinha como objetivo principal assegurar uma capitalização adequada dos Bancos e encorajar estes a adotar as melhores práticas de gestão de risco. As instituições deveriam desenvolver um sistema de gestão de riscos com vista a identificar, medir e monitorizar os seus riscos e que cobrisse todos elementos chave da estrutura de capital, conciliando o montante do capital interno com o seu perfil de risco, a sua estratégia e plano de negócios, de modo a garantir a existência de fundos próprios suficientes para fazer face à possibilidade de ocorrência dos riscos a que estão expostos no decurso da sua atividade.

As principais inovações, em comparação com Basileia I, incluíram: (i) uma abordagem padronizada, relativamente mais sensível ao risco para cálculo de capital para risco de crédito (para substituir as ponderações de risco no âmbito de Basileia I); (ii) a oportunidade, às vezes a obrigação, para os bancos a mudar para avaliações internas mais sofisticados com base em outras abordagens para o cálculo do capital de risco de crédito mínimo exigido, o que permitiu que os bancos apliquem suas próprias metodologias de avaliação do risco interno e; (iii) uma abordagem mais abrangente para

os riscos, em particular, exigindo que os bancos incluam o risco operacional do banco, cobrindo toda uma gama de riscos de eventos tais como falhas de computador e fraude por funcionários, nos seus cálculos de capital.

No entanto, enquanto o complexo processo de adoção e implementação de Basileia II ainda não estava concluído em todo o mundo, a crise financeira 2007-2009 e subsequentes crises da dívida soberana começaram a desenvolver-se.

«Muitos bancos consideraram que Basileia II é uma obra falhada de regulação bancária. No entanto, isso pode não ser inteiramente justo». Crouhy, Galai e Mark (2014)⁸

Além disso, foram impostas regras de Basileia II sobre os bancos comerciais, e não sobre o setor da banca de investimento, onde muitos dos problemas mais antigos e piores apareceu. Certamente, porém, a crise revelou muitas deficiências potenciais em Basileia II, e como resultado, o Basileia II teve de ser reformado (não substituído) com várias adições e suplementos que veio a ser conhecido como Basileia III, surgindo como uma tentativa explícita para mapear e resolver estas deficiências.

Em dezembro de 2009, o Comité de Basileia, reuniu novamente e emitiu três propostas⁹ com o objetivo de tornar a regulação global sobre capital e liquidez mais rigorosa e assim tornar o setor bancário internacional mais sólido, o qual denominaram Basileia 2.

Subsequentemente, mais concretamente no segundo semestre de 2010, visando assegurar uma mais adequada detenção de fundos próprios, considerando restrições na alavancagem da atividade, e uma capacidade de resposta a situações de *stress* de liquidez, introduzindo rácios exigentes tanto de curto como de médio e longo prazo, surgiu o Basileia III. Estas alterações conduziram a uma regulação e supervisão mais rígidas, trazendo implicações, quer nas contas de exploração e nos modelos de negócio das instituições bancárias, como nos processos e sistemas de informação.

Em substituição ao *Sound Practices* de 2003, o Comité de Basileia emitiu o documento *Principles for the Sound Management of Operational Risk and the Role of Supervision*, em Junho 2011.

⁸ Tradução da autora. Texto original: Many banks proved that Basel II is a failed piece of bank regulation. However, this may not be entirely fair.

⁹ Revision to the Basel II Market Risk Framework, em Junho de 2009; Enhancement to the Basel II Framework, em Junho de 2009 e; Guidelines for Computing Capital for Incremental Risk in the Trading Book, em Julho de 2009.

Pode-se assim dizer que, o Comité de Basileia, junto com os supervisores bancários em todo o mundo, tem focado cada vez mais sobre a importância dos controlos internos, em consequência da observação do resultado de perdas significativas a suportar por várias organizações bancárias. Uma análise dos problemas relacionados a essas perdas indica que eles provavelmente poderiam ter sido evitados se os bancos mantiveram sistemas eficazes de controlo interno. Tal sistema teria impedido ou conduzido a deteção precoce dos problemas que levaram às perdas, limitando assim os danos à organização bancária. Portanto, o Comité de Basileia tem estudado problemas bancários recentes, a fim de identificar as principais fontes de deficiências de controlo interno. Os problemas identificados reforçam a importância de ter diretores de bancos, auditores internos e externos e os supervisores bancários concentrando mais atenção no reforço dos sistemas de controlo interno e continuamente avaliar a sua eficácia.

2.1 Pilares do controlo interno nas Instituições financeiras

2.1.1 Framework for Internal Control System in Banking Organizations

O Comité de Basileia, em 1998 publicou um documento intitulado «*Framework for Internal Control System in Banking Organizations*», visando a elaboração de um conjunto de princípios que fossem de aceitação generalizada e que as próprias entidades supervisão os utilizassem para avaliar a capacidade para monitorizar os sistemas de controlo interno dos Bancos. Em outras palavras, este documento pretendia estabelecer orientações para a implementação de controlos adequados aplicáveis à generalidade das instituições financeiras, tendo em conta a natureza do negócio e a sua dimensão. Definiram treze princípios essenciais do sistema de controlo interno, diretamente relacionados com os componentes do controlo interno:

Elemento 1: Supervisão pela Administração e cultura de controlo:

Princípio 1: O Conselho de Administração tem a responsabilidade de aprovar e de, periodicamente, rever as estratégias globais de negócios e políticas significativas do Banco; compreender os principais riscos, fixando níveis aceitáveis para estes riscos e garantir que a Administração toma as medidas necessárias para identificar, medir, monitorizar e controlar esses riscos; aprovar a estrutura organizacional e garantir que a Administração está a monitorizar a eficácia do sistema de controlo interno. O Conselho

de Administração é responsável por garantir que um sistema adequado e eficaz de controlos internos é estabelecido e mantido.

Princípio 2: A Administração deve ser responsável por implementar estratégias e políticas aprovadas pelo conselho; desenvolver processos que identifiquem, meçam, monitorizem e controlem os riscos incorridos pelo Banco; manter uma estrutura da organização onde estejam claramente definidas responsabilidades, autoridade e relações; assegurar que as responsabilidades delegadas são cumpridas; que existem políticas de controlo interno apropriadas e monitorizar a adequabilidade e eficácia do sistema de controlo interno.

Princípio 3: O Conselho de Administração e a direção são responsáveis por promover padrões éticos e de integridade, e pela existência de uma cultura dentro da organização que enfatize e demonstre, ao longo de toda a hierarquia, a importância dos controlos internos. Todos os colaboradores de uma organização bancária devem compreender o seu papel no processo de controlos internos e estar totalmente envolvidos no processo.

Elemento 2: Reconhecimento e avaliação de riscos

Princípio 4: Um sistema de controlo interno eficaz requer que os riscos materiais suscetíveis de afetar adversamente a realização dos objetivos do Banco sejam reconhecidos e continuamente avaliados. Esta avaliação deve cobrir todos os riscos enfrentados pelo Banco e/ ou pelo grupo bancário, (isto é, o risco de crédito, o país e a transferência de risco, risco de mercado, risco de taxa de juro, risco de liquidez, risco operacional, risco legal e risco de reputação). Os controlos internos podem necessitar de revisão de modo a incorporar riscos novos ou previamente não controlados.

Elemento 3: Atividades de Controlo e Segregação de Funções

Princípio 5: As atividades de controlo devem ser parte integrante das atividades diárias de um Banco. Um sistema de controlo interno eficaz requer que uma estrutura de controlos apropriados seja estabelecida, com atividades de controlo definidos a todos os níveis do negócio. Estes devem incluir: revisões a nível superior; controlos de atividades apropriados para diferentes departamentos; controlos físicos; verificação de conformidades relativas aos limites de exposição e acompanhamento das não-conformidades; um sistema de aprovações e autorizações; e um sistema de verificação e reconciliação.

Princípio 6: Um sistema de controlo interno eficaz exige que haja segregação adequada de funções e que não sejam atribuídas responsabilidades em conflito. Áreas de potenciais conflitos de interesse devem ser identificadas, minimizadas, e sujeitas a uma monitorização cuidada e independente.

Elemento 4: Informação e comunicação

Princípio 7: Um sistema de controlo interno eficaz requer um tratamento adequado de dados financeiros, operacionais e de conformidades internas, bem como informações externas de mercado sobre os eventos e condições que são relevantes para a tomada de decisão. A informação deve ser confiável, oportuna, acessível e fornecida num formato consistente.

Princípio 8: Um sistema de controlo interno eficaz requer que existam informações confiáveis e sistemas que cubram todas as atividades significativas do Banco. Estes sistemas, incluindo aqueles que registam e usam os dados em formato eletrónico, devem ser seguros, monitorizados de forma independente e devem ser mantidos planos de contingência adequados.

Princípio 9: Um sistema eficaz de controlo interno requer canais de comunicação eficazes para garantir que todos os funcionários compreendem e aderem às políticas e procedimentos relativos aos seus deveres e responsabilidades e que outras informações relevantes vão alcançar os colaboradores apropriados.

Elemento 5: Monitorização das atividades e correção de deficiências

Princípio 10: A eficácia global dos controlos internos do Banco deve ser continuamente monitorizada. A monitorização dos principais riscos deve ser parte das atividades diárias de qualquer instituição bancária, bem como avaliações periódicas pelas linhas de negócios, através da análise KRI's e de auditorias internas.

Princípio 11: Deve haver um departamento de auditoria interna que se pronuncie regularmente sobre a eficácia e abrangência do sistema de controlo interno. Os auditores internos devem ser independentes, devidamente formados e competentes. A função de auditoria interna, como parte da monitorização do sistema de controlo interno, deve reportar diretamente ao Conselho de Administração ou ao Comité de Auditoria.

Princípio 12: deficiências de controlo interno que sejam identificadas pelas linhas de negócio, auditoria interna ou outro pessoal de controlo, devem ser prontamente

comunicadas ao nível de gestão adequado e rapidamente solucionadas. Deficiências de controlo interno materiais devem ser relatadas à alta Administração e ao Conselho de Administração.

Elemento 6: Avaliação dos Sistemas de Controlo Interno pelas autoridades de supervisão

Princípio 13: Os supervisores devem exigir que todos os Bancos, independentemente do tamanho, possuam um efetivo sistema de controlo interno e que este seja consistente com a natureza, complexidade e risco financeiro e não-financeiro inerente às suas atividades, dentro ou fora do balanço, e que responda às mudanças no ambiente e nas condições do Banco. Nos casos em que os supervisores determinem que o sistema de controlo interno não é adequado ou eficaz para o perfil de risco específico de um Banco (por exemplo, não cobre todos os princípios contidos neste documento), estes devem tomar as medidas adequadas.

2.1.2 Linhas de Orientação sobre Governo Interno – Committee of European Banking Supervisors (GL44) – Setembro de 2011

O Committee of European Banking Supervisors (CEBS) emitiu um conjunto de linhas de orientação sobre Governo Interno, à luz da definição do Artigo 22º da Diretiva 2006/48/EC, segundo a qual «toda instituição de crédito deve ter mecanismos de governação sólidos, que incluam uma estrutura organizativa clara, com linhas de responsabilidade bem definidas, transparentes e consistentes, processos eficazes de identificação, gestão, controlo e comunicação dos riscos a que está ou possa vir a estar sujeita, mecanismos adequados de controlo interno, incluindo procedimentos administrativos e de contabilidade, e as políticas e práticas que são consistentes com a promoção e gestão eficaz dos riscos e remuneração».

O documento do CEBS, apresenta orientações específicas sobre os seguintes temas:

- A. Estrutura corporativa e organização
- B. Os órgãos de gestão
- C. Gestão de Risco
- D. Controlo Interno
- E. Sistemas de Informação e Continuidade de Negócio

F. Transparência

Sobre o controlo interno o CEBS emite as seguintes orientações:

Quadro de controlo interno

Uma instituição deve desenvolver e manter um quadro de controlo interno forte e abrangente, incluindo as funções de controlo independentes específicos, com posição adequada para cumprir sua missão.

O quadro de controlo interno de uma instituição, cobrindo toda a organização, deve garantir operações eficazes e eficientes, o controlo adequado dos riscos, uma conduta prudente de negócios, a confiabilidade das informações financeiras e não-financeiras divulgadas, tanto interna como externamente, e a conformidade com as leis, regulamentos, requisitos de supervisão e as regras internas e decisões da instituição.

Uma instituição deve garantir a existência de um processo claro, transparente e documentada de tomada de decisão e uma clara atribuição de responsabilidades e autoridade para assegurar o cumprimento das normas internas e decisões. Requer a verificação, pelas funções de controlo independentes, de que estas políticas e procedimentos estejam a ser respeitados, incluindo uma função de gestão de risco, uma função de *Compliance* e uma função de Auditoria Interna.

As funções de controlo devem ser estabelecidas a um nível hierárquico adequado e reportar diretamente ao órgão de administração, devendo ser independentes das unidades de negócio e de suporte que eles monitoram e controlam, bem como independentes entre si (uma vez que eles desempenham funções diferentes). No entanto, nas instituições de menor complexidade, as tarefas do Gestão de Riscos e de *Compliance* podem ser combinados.

As funções de controlo só são consideradas independentes se: a sua equipe não realizar quaisquer tarefas que se enquadram no âmbito das atividades da função de controlo; a função de controlo é organizacionalmente separada das atividades que lhe são atribuídas para monitorar e controlar; o chefe da função de controlo for subordinado a uma pessoa que não tenha qualquer responsabilidade pela gestão das atividades dos monitores de função de controlo, reportando-se diretamente ao órgão de administração e quaisquer comissões competentes e frequentando regularmente as suas reuniões; e a remuneração

da função de controlo de pessoal não deve ser associada ao desempenho das atividades dos monitores de controlo, de modo a que possa comprometer a sua objetividade.

As funções de controlo devem ter um número adequado de pessoal qualificado (tanto a empresa mãe e como o nível subsidiário em grupos). O pessoal deve ser qualificado sobre uma base em curso, e deve receber formação adequada. Eles também devem ter sistemas de dados adequados e de apoios à sua disposição, com acesso à informação interna e externa necessária para satisfazer as suas responsabilidades.

As funções de controlo devem apresentar, periodicamente, relatórios formais ao órgão de administração sobre as principais deficiências identificadas, onde devem incluir um *follow-up* sobre conclusões anteriores e, para cada nova grande deficiência identificada, os riscos relevantes envolvidos, uma avaliação de impacto e as recomendações. O órgão de administração deve agir sobre os resultados das funções de controlo de uma forma atempada e eficaz e que exijam medidas corretivas adequadas.

Função de Gestão de Risco (FGR)

Uma instituição deve estabelecer uma função abrangente e independente de gestão de risco, que garanta que cada risco chave que a instituição enfrenta é identificado e devidamente geridos pelas unidades competentes da instituição e uma visão holística sobre todos os riscos relevantes é apresentado ao órgão de administração. A FGR deve ser característica organizacional central de uma instituição, estruturada para que ele possa implementar políticas de risco e controlar o quadro de gestão de risco. Deve ser independente das unidades de negócio e de apoio e possuir conhecimentos suficientes sobre técnicas e procedimentos de gestão de risco e de mercado e produtos. A interação entre as funções operacionais e a FGR deve facilitar o objetivo que toda a equipa da instituição tem a responsabilidade de gestão do risco.

A FGR deve, entre outros, garantir processos de gestão de riscos eficazes, fornecendo ao órgão de administração toda a informação relacionada com o risco relevante que lhe permita definir o nível de tolerância ou apetite ao risco da instituição, avaliar a estratégia de risco e aconselhar o órgão de administração antes de ser tomada qualquer decisão, participar na implementação da estratégia de risco em conjunto com todas as unidades de negócio e identificar riscos materiais decorrentes da complexidade de uma estrutura jurídica da instituição, participar ativamente numa fase inicial de identificação de riscos relevantes relativos a alterações na estrutura do grupo (incluindo fusões e

aquisições) e deve apresentar as suas conclusões diretamente para o órgão de administração, garantir que as medidas de risco internas e avaliações da instituição possam cobrir uma gama adequada de cenários e basear em pressupostos suficientemente conservadores sobre dependências e correlações, garantir, também, que todos os riscos identificados possam ser eficazmente monitorados pelas unidades de negócio, acompanhando regularmente o real perfil de risco da instituição e examiná-lo tendo em conta as metas estratégicas da instituição e analisar tendências, reconhecer riscos novos ou emergentes decorrentes da alteração das circunstâncias e condições, desempenhar um papel fundamental na garantia de uma decisão sobre a sua recomendação, feita ao nível pertinente, cumpridos pelas unidades de negócios relevantes e adequadamente comunicada ao órgão de administração, comitê de risco e unidade de negócio ou de apoio.

A instituição deverá nomear um diretor para a Função de Gestão de Risco, com a responsabilidade exclusiva por essa função e para o acompanhamento quadro de gestão de risco da instituição em toda a organização, devendo este ter conhecimentos suficientes, experiência operacional, a independência e a antiguidade de impugnar as decisões que afetam a exposição de uma instituição ao risco. Contudo, quando as características de uma instituição, nomeadamente a sua dimensão, organização e a natureza de suas atividades, não justifiquem a nomeação de um diretor específico para tal responsabilidade, a função poderá ser cumprida por outra pessoa sénior dentro da instituição, desde que não haja conflito de interesses.

A instituição também deve tomar medidas apropriadas contra o comportamento fraudulentas interno ou externo e violações da disciplina (por exemplo, violação de procedimentos internos, a violação de limites).

Função de *Compliance* (FC)

Uma instituição deve estabelecer uma função de *Compliance* para gerir o seu risco de conformidade. Ou seja, deve estabelecer uma função de verificação do cumprimento permanente e eficaz, e nomear uma pessoa responsável por esta função ao longo de toda a instituição ou grupo (o *Compliance Officer* ou Chefe de *Compliance*). Em instituições de menor complexidade esta função pode ser combinada com ou assistidas pelas funções de gestão de risco ou de apoio (por exemplo, RH, jurídico, entre outros).

A função de *Compliance* deve assegurar que a política de conformidade é observada e informar o órgão de administração e, conforme apropriado à FGR sobre a conformidade da gestão do risco da instituição. Os resultados desta função devem ser tidas em conta pelo órgão de administração e a FGR dentro do processo de tomada de decisão. Devendo aconselhar o órgão de administração sobre as leis, regras, regulamentos e normas da instituição que necessita de conhecer e avaliar o possível impacto de eventuais mudanças no ambiente legal ou regulamentar sobre as atividades da instituição.

Função de Auditoria Interna (FAI)

A função de Auditoria Interna (FAI) deve avaliar se a qualidade do quadro de controlo interno da instituição é eficaz e eficiente, com acesso irrestrito a documentos e informações relevantes sobre todas as unidades operacionais e de controlo. Por outras palavras deve avaliar a conformidade de todas as atividades e unidades de uma instituição (incluindo o FGR e função *Compliance*), se as políticas e procedimentos existentes permanecem adequadas e cumprem os requisitos legais e regulamentares. Portanto, a FAI não deve ser combinada com qualquer outra função.

Em suma, ela deve verificar, em particular, a integridade dos processos que asseguram a confiabilidade dos métodos e técnicas da instituição, pressupostos e fontes de informação utilizadas nos seus modelos internos (por exemplo, modelagem de risco e mensuração contábil). Deve também avaliar a qualidade e uso de ferramentas de identificação de riscos e avaliação qualitativa. No entanto, a fim de reforçar a sua independência, a FAI não deve estar diretamente envolvidos na conceção ou seleção de modelos ou outras ferramentas de gestão de risco.

O órgão de administração deve incentivar os auditores internos a aderir a padrões profissionais nacionais e internacionais. O plano de auditoria deve ser aprovado pelo comité de auditoria e, ou do órgão de administração.

A FAI deve reportar diretamente ao órgão de administração e, ou seu comité de auditoria (se for o caso) as suas conclusões e sugestões para melhorias materiais nos controlos internos. Todas as recomendações da auditoria devem ser sujeitas a um procedimento formal de acompanhamento por parte dos respetivos níveis de gestão para garantir e informar a sua resolução.

3. O modelo das três linhas de defesa

O modelo de três linhas de defesa, consistente com a CEBS, foi definido pelo COSO como numa forma simples e eficaz de melhorar a comunicação na gestão de riscos e controlo por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais de cada grupo de modo que os riscos sejam identificados na sua totalidade, aumentando a eficácia do sistema de gestão de riscos. Surge da necessidade de coordenar os vários grupos que fazem o controlo dos diversos riscos inerentes às atividades das organizações.

O modelo proporciona orientação quanto a uma estrutura organizacional a ser implementada, atribui papéis e responsabilidades aos grupos, portanto aumenta a probabilidade de aumentar o sucesso de uma gestão eficaz do riscos e controlo.

1. Primeira linha de defesa – diz respeito a todo o processo de identificação e controlo dos riscos que a organização está sujeita. Podendo dizer-se que esta linha diz respeito à função de gestão dos riscos, portanto da responsabilidade dos órgãos de gestão e da alta administração. Os órgãos de gestão e da alta administração são também responsáveis por, além de identificar e avaliar os processos, implementar ações corretivas para resolver deficiências nos processos e controlos de modo a garantir o bom funcionamento do sistema de controlo interno. Portanto, esta primeira linha de defesa comporta a identificação, avaliação, controlo e mitigação dos riscos, monitorizando os processos e procedimentos internos, de modo que as atividades da organização estejam em conformidade com os objetivos delineados.
2. Segunda linha de defesa – esta linha está relacionada com o processo de supervisão da gestão dos riscos, ou seja, a supervisão da primeira linha. Está diretamente relacionada com as responsabilidades dos órgãos de gestão superiores e da alta administração, tendo com funções: o controlo financeiro, a segurança, a gestão dos riscos, a qualidade, a inspeção e a conformidade. Cabe a esta segunda linha de defesa todo o processo de supervisão e monitorização de todos os processos e procedimentos da organização, de modo a analisar tais processos e definir as melhores estratégias para corrigir possíveis falhas do sistema de controlo interno, garantindo segurança e conformidade na divulgação de informações relacionadas com os riscos.

Tem a função principal de garantir que os processos da primeira linha sejam adequados e em conformidade com os objetivos pretendidos, com a máxima eficácia e eficiência. As responsabilidades dos indivíduos dentro da segunda linha de defesa variam muito, mas geralmente incluem: (i) auxiliar de gestão na conceção e desenvolvimento de processos e controlos para gerir os riscos; (ii) definir atividades para monitorar e medir o sucesso, em comparação com as expectativas da administração; (iii) acompanhamento da adequação e eficácia das atividades de controlo interno; (iv) designação de assuntos críticos, riscos emergentes e valores atípicos; (v) fornecimento de estruturas de gestão de risco; (vi) identificar e monitorar questões conhecidas e emergentes, afetando riscos e controlos da organização; (vii) identificar mudanças na exposição ao risco implícito da organização, com moderação e; (viii) fornecimento de orientação e formação relacionada à gestão de risco e controlo de processos.

Porém, o processo de monitorização da segunda linha de defesa deve ser adaptado em conformidade com as necessidades de cada organização pois espera-se que operarem com um adequado grau de objetividade e forneçam informações importantes e úteis à alta administração e conselho de administração sobre a gestão dos riscos e de controlo da linha de primeiro de defesa e informações de riscos e controlos que a primeira linha possa não ter transmitido;

3. Terceira linha de defesa – a terceira linha de Defesa traduz-se na Auditoria Interna que tem como funções: avaliar a eficiência e a aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais; verificar se estão cumpridas corretamente as políticas, os procedimentos e os planos estabelecidos; examinar o grau de confiança da informação obtida dentro das organizações e avaliar a qualidade de desempenho das tarefas delegadas. O que distingue a auditoria interna das outras duas linhas de defesa é o seu alto nível de independência organizacional e objetividade. Enquanto que a primeira e segunda linha de Defesa têm como função a gestão dos riscos e a supervisão das atividades da gestão dos riscos, respetivamente, ou seja, auxiliando a gestão no desempenho das suas funções com um maior grau de confiança, a Auditoria Interna procura fornecer garantia de fiabilidade e objetividade para o conselho de administração

sobre a gestão, o risco e o controle, emitindo o seu parecer sobre a veracidade das informações proporcionadas pela gestão.

As organizações devem implementar uma estrutura orgânica que seja consistente com o modelo de tal forma que existam todas as três linhas de Defesa.

III. ESTUDO DE CASO

4. O sistema bancário em Cabo Verde

4.1 Evolução do sistema bancário em Cabo Verde

O primeiro banco a desempenhar funções em Cabo Verde foi o Banco Nacional Ultramarino, que durante 111 anos foi a principal instituição bancária em Cabo Verde. O reino de Portugal, na sua carta de lei 16 de maio de 1864, nomeou o Banco Nacional Ultramarino a instituição responsável pela emissão de notas de banco sobre todo o território das colónias, em regime de exclusividade, e Cabo Verde, como uma das suas colónias teve o seu primeiro banco fundado um ano depois.

A sua primeira instalação foi na cidade da Praia, com um capital de 30 contos, recebia depósitos a juros variando de 3% a 5%, conforme os prazos, tomava letras, vendia saques sobre o país com prémios também variáveis em harmonia com os prazos de pagamentos. Posteriormente abriu filiais também nas ilhas de São Vicente e Sal e correspondências em todas as sedes dos concelhos.

Em 1928 foi criada a «Caixa Económica Postal», integrada na orgânica dos Serviços dos Correios e Telecomunicações, financiando o crédito ao consumo e captando pequenos aforros, e em 1962 foi criada a Caixa de Crédito de Cabo Verde com a finalidade de conceder crédito agrícola, pecuário, industrial e imobiliário. Em 1963, para fiscalizar o cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre o Mercado de câmbio foi criada a Inspeção do Comércio Bancário.

Para suprir a necessidade de créditos de médio e longo prazos, crédito agrícola e pecuário e industrial e predial, não realizados pelo Banco Nacional Ultramarino, em 1973 o Banco de Fomento Nacional, instalou uma representação em Cabo Verde.

Em 1975, com o advento da independência de Cabo Verde, foi criada o Banco de Cabo Verde com a finalidade de Cabo Verde tomar para si a legitimidade de emissão da sua moeda, pelo Decreto-Lei nº 25/75, atribuindo ao BCV, em regime de exclusividade, as funções de Banco Central e emissor, de autoridade cambial, Caixa de Tesouro e de Banco Comercial.

Em 30 de Junho de 1976, foi fixado um capital de cem milhões de escudos, capital esse que posteriormente, em 1981, foi aumentado para quatrocentos milhões de escudos. No

mesmo ano, com a transferência para o BCV das atribuições, do ativo e do passivo dos departamentos do Banco Nacional Ultramarino e do Banco de Fomento Nacional em Cabo Verde, o Banco de Cabo Verde deu início público das suas atividades enquanto banco de múltiplas funções (Banco Universal).

Em março de 1977 o Governo de Cabo Verde decidiu desvincular o Escudo de Cabo Verde (CVE) do Escudo português (PTE), passando o Escudo cabo-verdiano a estar ligado a um cabaz de moedas representativas dos países com os quais Cabo Verde tinha relações económicas mais intensas.

Em 1990, com a nova revisão da Lei Orgânica do Banco, o Banco de Cabo Verde passou a ter como função principal a gestão das políticas monetária e cambial e de banqueiro do Estado, embora continuasse a exercer, a título transitório, as funções de banco comercial e de desenvolvimento. Porém, no ano seguinte o BCV passou a desempenhar única e exclusivamente as funções de Banco Central, ou seja, supervisão e controle das instituições que atuam nos mercados monetário e financeiro. Neste sentido surgiu o Banco Comercial do Atlântico, SARL (BCA), sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, pondo fim a um regime bancário exercido em monopólio pelo Banco de Cabo Verde.

Atualmente o BCV atua como Banco Central da República de Cabo Verde, Autoridade Cambial, Supervisor dos mercados monetário, financeiro e cambial e Superintendente dos Sistemas de Pagamentos, desempenhando as seguintes funções: assegura e regula a criação, a circulação e o valor da moeda nacional; detém o exclusivo da emissão de notas e moedas, incluindo as comemorativas; executa de forma autónoma a política monetária e cambial; detém e gere as reservas de câmbio oficiais do País e age como intermediário nas relações monetárias internacionais do Estado; presta assessoria ao Governo em assuntos de natureza financeira.

Desde essa altura até aos dias de hoje, o sistema bancário cabo-verdiano foi aumentando em dimensão. De acordo com a lei nº 3/V/96, de 1 de Julho, o sistema bancário cabo-verdiano é constituído pelo **Banco Central**, por **Instituições de Crédito** – empresas cuja atividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis e em conceder crédito por sua própria conta e risco, e, por **Instituições Parabancárias** – empresas que, não sendo instituições de crédito, exercem profissionalmente alguma

função de crédito ou outra atividade que possa afetar o funcionamento dos mercados monetário, financeiro ou cambial.

Segundo a Câmara de Comércio, Indústria e Turismo Portugal Cabo Verde (2016) o sistema financeiro cabo-verdiano, que utiliza plataformas tecnológicas modernas derivadas de aplicações fornecidas pela empresa portuguesa EXICTOS, especializada em «*software*» para operações financeiras, compreende as seguintes instituições de crédito:

Banco Angolano de Investimentos Cabo Verde (BAI) com um capital de 2.330.795 contos cabo-verdianos (21,138 milhões de euros) repartido entre o BAI Angola (80.432%), Sonangol (16.303%) e a empresa cabo-verdiana Sogei (3.265%);

Banco Comercial do Atlântico (BCA) com um capital social de 1.324.765 contos cabo-verdianos (12,014 milhões de euros), repartido entre o agrupamento Caixa Geral de Depósitos /Interatlântico (52.65% dos quais a CGD detém 47,656% e o BI detém 4,991%), INPS – Instituto Nacional de Previdência Social (10%), Caixa Geral de Depósitos (6,76%), a seguradora Garantia (5,76%), ASA – Aeroportos e Segurança Aérea (2,17%), trabalhadores (2,80%) e outros acionistas (19,86%);

Banco Cabo-verdiano de Negócios (BCN), ex-Banco Totta de Cabo Verde, com um capital social de 900.000 contos cabo-verdianos (8,16 milhões de euros), repartido entre o Banif – Banco Internacional do Funchal (51,69%), SEPI – Sociedade de Empreendimentos e Promoção de Investimentos (43,87%) e Cruz Vermelha de Cabo Verde (4,44%);

Banco Interatlântico (BI) com um capital social de 1.000.000 contos cabo-verdianos (9.07 milhões de euros), tem como acionistas Caixa Geral de Depósitos (70%), Empreitel Figueiredo (11,11%), Adega (6,43%), Sita (5,45%) e pequenos acionistas/trabalhadores (7,01%). Possui 7 agências no País;

Banco Internacional de Cabo Verde (BICV) com um capital de 1.443.000 contos cabo-verdianos (13.086 milhões de euros), Banco Espírito Santo Cabo Verde até novembro de 2014, foi inaugurado em julho de 2010, tendo as suas atividades comerciais iniciado em agosto do mesmo ano, tem com acionistas NOVO BANCO Africa, SGPS – S.A. (99,9895%) e NOVO BANCO, S.A. (0,0105%);

Caixa Económica de Cabo Verde (CECV), numa parceria com os Correios de Cabo Verde, com um capital social de 1.392.000 contos cabo-verdianos (12.624 milhões de euros). A sua estrutura acionista integra o INPS – Instituto Nacional de Previdência Social (32.58%), a Geocapital (27.44%), Correios de Cabo Verde (15.14%), Impar Companhia Cabo-verdiana de Seguros (12.07%), Outros Subscritores e Trabalhadores (12.77%);

Ecobank com um capital social de 829.858,4 contos cabo-verdianos (7,526 milhões de euros), o Banco tem como principais acionistas o ETI – Ecobank *Transnational Incorporated*, S.A. – CETI (95,39%) e o Ecobank Senegal, S.A. – ESN (4,61%). Constituída sob a forma de sociedade por escritura pública em 31 de março de 2009, tendo iniciado a sua atividade em 13 de julho de 2009 como Instituição Financeira Internacional (IFI). Transformou-se em Banco Comercial no dia 1 de junho de 2010, após ter obtido a licença do Banco de Cabo Verde.

Novo Banco (NB) com capital de 600.000 contos (5,441 milhões de euros), resulta de uma parceria entre o Estado (5%), instituições cabo-verdianas (CECV – Caixa Económica de Cabo Verde (20%), CCV – Correios de Cabo Verde (20%), IFH – Imobiliária, Fundiária e Habitat (25%) e INPS – Instituto Nacional de Previdência Social (20%) e o BPG – Banco Português de Gestão (5%).

Cabo Verde encontra-se inserido no grupo dos países em vias de desenvolvimento e, como referem Kunt D. e H. Huzinga (2000) nos países em vias de desenvolvimento, o sistema financeiro é dominado pelos bancos, e o banco central, desempenha um papel relativamente importante na concessão do crédito, uma vez que o mercado de capitais é fraco.

O Sistema financeiro cabo-verdiano é dominado pelos bancos, sendo que só no ano de 2005 é que a Bolsa de Valores começou a operar, o mercado segurador ainda não tem muita expressão e as instituições parabancárias prestam poucos serviços tipicamente bancários. Recentemente, muitos bancos *offshore* ou instituições financeiras internacionais estão a aparecer no país, mas não estão autorizadas a realizar todo o tipo de operações com residentes.

A constituição das instituições referidas, e movimentos de fusão e cisão entre as mesmas, estão sujeitos a autorização especial do membro do Governo, responsável pela área das Finanças, precedido, de um parecer do BCV.

No tocante à autorização do exercício da atividade financeira, ou sempre que o objeto da instituição financeira compreender alguma atividade de intermediação de instrumentos financeiros, o Banco de Cabo Verde, antes de decidir sobre o pedido de autorização, solicita informações à Auditoria Geral do Mercado de Valores Mobiliários (AGMVM) sobre a idoneidade dos acionistas, devendo obedecer às regras estipuladas pelo BCV, de que se salientam:

- a) Corresponder a um dos tipos previstos na lei cabo-verdiana;
- b) Adotar a forma de sociedade anónima;
- c) Ter por objeto o exercício de uma ou mais atividades financeiras;
- d) Ter a sede principal e efetiva da administração situada em Cabo Verde;
- e) Apresentar dispositivos sólidos em matéria de governo da sociedade, incluindo uma estrutura organizativa clara, com linhas de responsabilidade bem definidas, transparentes e coerentes;
- f) Organizar processos eficazes de identificação, gestão, controlo e comunicação dos riscos a que estão ou possam vir a estar exposta;
- g) Dispor de mecanismos adequados de controlo interno, incluindo procedimentos administrativos e contabilísticos sólidos;
- h) Dispor de políticas e práticas de remuneração que promovam e sejam coerentes com uma gestão sã e prudente dos riscos;
- i) Serem as suas ações detidas por acionistas que reúnam, individualmente, condições que garantam uma gestão sã e prudente da instituição financeira.

Deste modo, compete ao BCV acompanhar a atividade das instituições de crédito, vigiar pela observância das normas que disciplinam a atividade das referidas entidades, inspecionar a contabilidade e outros elementos que considerem relevantes, emitir recomendações para que sejam sanadas as irregularidades detetadas, sancionar infrações e tomar providências extraordinárias de saneamento. É da competência do BCV emitir as principais diretivas do setor bancário e fiscalizar o cumprimento das mesmas (lei n.º 3/V/96 de 1 de Julho).

Segundo o artigo 4º da Lei N.º 61/VIII/2014 o sistema financeiro de Cabo Verde é estruturado de modo a promover a confiança, a solidez e a estabilidade do sistema financeiro, favorecer a eficiente captação de poupanças e a promoção do desenvolvimento económico. A segurança, a solidez e a estabilidade do sistema financeiro assentam:

- a) No nível de capitalização das instituições financeiras que o integram;
- b) Na supervisão comportamental e prudencial exercida pelo Banco de Cabo Verde e, na dependência do Governador do Banco de Cabo Verde, a Auditoria Geral do Mercado de Valores Mobiliários (AGMVM), no âmbito das respetivas competências;
- c) Na disciplina de mercado, baseada na divulgação, pelas instituições financeiras, de informação tempestiva, exata, comparável e credível.

4.2 Regulamentação do Sistema de Controlo Interno na Banca em Cabo Verde

A regulamentação emitida pelo Banco Central de Cabo Verde relacionada com o SCI abrange o Controlo Interno, Função de *Compliance*, a Função de Gestão de Riscos e Função de Auditoria Interna.

Controlo interno – artigo 29º da LEI N.º 61/VIII/2014

As instituições financeiras, segundo este artigo, devem dispor de sistemas de controlo interno, sob responsabilidade do órgão de administração, que observem o disposto na lei e na legislação e regulamentação complementares e que sejam, designadamente, adequados e proporcionados: a) às atividades financeiras que exerçam ou se proponham exercer; b) à dimensão atual ou prevista para essas atividades; c) à gestão dos riscos a que se encontrem expostas ou que aceitem expor-se; d) à complexidade dos mercados financeiros onde operem; e e) à dimensão e complexidade da sua organização.

Ainda, os sistemas de controlo incidem sobre:

- a) Os procedimentos operacionais internos;
- b) A recolha, o registo e o tratamento da informação, incluindo a informação divulgada;
- c) A conservação dos documentos de suporte da informação registada;
- d) A recolha, o registo e o tratamento dos movimentos de tesouraria;

- e) A recolha, o registo e o tratamento das perdas incorridas por efeito de riscos que se concretizarem;
- f) As áreas vulneráveis a conflitos de interesses;
- g) A identificação e correção das falhas no cumprimento das normas legais e das regras prudenciais em vigor.

Os membros do órgão de administração e as pessoas que exercem funções de direção nas instituições financeiras são individual e solidariamente responsáveis pela conformidade dos respetivos sistemas de controlo interno com as normas legais e regulamentares aplicáveis.

O Aviso nº2/95 nº4 de 27 de março estabelece que, visando minimizar os riscos de fraude, irregularidade e erros bem como assegurar a sua prevenção e deteção tempestivas, todo o sistema de controlo interno deve prosseguir os seguintes objetivos fundamentais:

- 1) A garantia da existência de segurança dos ativos;
- 2) A prudente e adequada avaliação dos ativos e das responsabilidades, nomeadamente, para efeito de constituição de provisões;
- 3) O controlo dos riscos da atividade da instituição, nomeadamente os riscos de crédito, de mercado e de liquidez;
- 4) O cumprimento das normas prudenciais em vigor;
- 5) A existência de uma completa, fiável e tempestiva informação contabilística e financeira, em particular no que respeita ao seu registo, conservação e disponibilidade;
- 6) A prestação de informação financeira fiável, completa e tempestiva às autoridades de supervisão;
- 7) A adequação das operações realizadas pela instituição a outras disposições legais, regulamentares e estatutárias aplicáveis às normas internas, às orientações dos órgãos sociais, às normas e aos usos profissionais e deontológicos e a outras regras relevantes da instituição;
- 8) A prevenção do envolvimento da instituição em operações ilícitas.

Função de Compliance – artigo 70º da LEI N.º 62/VIII/2014

Segundo este artigo, os bancos devem estabelecer e manter um sistema de controlo do cumprimento independente que abranja, pelo menos:

1. O acompanhamento e a avaliação regular da adequação e da eficácia das medidas e procedimentos adotados para detetar qualquer risco de incumprimento dos deveres a que se encontrem sujeitos, bem como das medidas tomadas para corrigir eventuais deficiências no cumprimento dos mesmos;
2. A identificação das operações sobre instrumentos financeiros suspeitas de lavagem de capitais, de financiamento de terrorismo;
3. A prestação imediata ao órgão de administração de informação sobre quaisquer indícios de violação de deveres regulamentares ou legais;
4. A elaboração e apresentação ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização de um relatório, de periodicidade pelo menos anual, sobre o sistema de controlo do cumprimento, identificando os incumprimentos verificados e as medidas adotadas para corrigirem eventuais deficiências.

Função da Gestão de Riscos – artigo 71º da LEI N.º 62/VIII/2014

As instituições financeiras devem estabelecer um serviço de Gestão de Risco independente e responsável por assegurar a aplicação da política e dos procedimentos para identificar e gerir os riscos relacionados com as suas atividades, procedimentos e sistemas, considerando o nível de risco tolerado; prestar aconselhamento ao órgão de administração e elaborar e apresentar a este e ao órgão de fiscalização um relatório, de periodicidade pelo menos anual, relativo à gestão de riscos, indicando se foram tomadas as medidas adequadas para corrigir eventuais deficiências.

Função de Auditoria Interna – artigo 72º da LEI N.º 62/VIII/2014

Cada instituição financeira deve estabelecer um serviço de Auditoria Interna responsável por: adotar e manter um plano de auditoria para examinar e avaliar a adequação e a eficácia dos sistemas, procedimentos e normas que suportam o sistema de controlo interno do intermediário financeiro; emitir recomendações baseadas nos resultados das avaliações realizadas e verificar a sua observância; e elaborar e

apresentar ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização um relatório, de periodicidade pelo menos anual, sobre questões de auditoria, indicando e identificando as recomendações que foram seguidas.

De acordo com o Aviso nº5/99 nº5 de 3 de maio que revoga Aviso nº2/95 nº9 de 27 de março, o órgão de administração da instituição deve, anualmente, elaborar um relatório sobre o sistema de controlo interno, o qual deverá ser remetido ao Banco de Cabo Verde, até o final do mês de junho, acompanhado de parecer do órgão de fiscalização da instituição.

4.3 Metodologia

A metodologia compõe-se de um conjunto de conhecimentos intrínsecos, que visa conduzir o processo de pesquisa e fornecer as ferramentas apropriadas para a obtenção das informações necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

A realização desta dissertação encontra-se de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica.

A metodologia deste trabalho incidirá sobre uma pesquisa de carácter exploratório e descritivo, exploratório, através do qual procedeu-se a exploração do objeto de estudo, averiguando se o sistema de controlo interno das instituições financeiras em Cabo Verde cumpre com os requisitos das melhores práticas e descritivo, através da análise, registo e observação dos factos, descrevendo o objeto de estudo.

Quanto a forma de abordagem, a pesquisa será qualitativa, tendo como base a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados, assim o estudo qualitativo procura explicar a forma como os fenómenos sociais são interpretados, compreendidos, produzidos e constituídos.

Quanto ao procedimento técnico será uma pesquisa bibliográfica pois será elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros e material disponibilizado na Internet.

Para abordar este tema e na perspetiva de realizar um trabalho de qualidade procedeu-se numa primeira fase, pesquisa na internet, consulta de bibliografia que engloba os conteúdos relevantes, recolha de informações sobre trabalhos efetuados nesta matéria e o seu devido tratamento. Numa segunda fase, na impossibilidade de aplicação do questionário às instituições financeiras em Cabo Verde, por falta de resposta positiva dos bancos, optamos por fazer a recolha e análise do sistema de controlo interno dos bancos através das informações públicas divulgadas, nomeadamente nos Relatórios e Contas, Relatórios de Sustentabilidades, Relatório de Governo Societário e *Website*, das instituições em estudo, utilizando os componentes do controlo interno, apresentados pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* como modelo das melhores práticas.

4.4 Recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de informação oficial e pública, designadamente Relatórios e Contas, Relatório de Governo Societário, Relatório de Sustentabilidade e *Website*, onde em alguns casos conseguimos ter acesso ao organograma dos Bancos em estudo, nomeadamente: o Banco Comercial de Negócios (BCN), Banco Comercial Africano (BCA), Banco Africano de Investimentos (BAI), Banco Interatlântico (BI), Banco Internacional de Cabo Verde (BICV), Caixa Económica de Cabo Verde (CECV) e Novo Banco de Cabo Verde (NB).

Relativamente ao banco Ecobank de Cabo Verde não foram encontradas informações suficientes para a elaboração do estudo, pelo que optamos pela não inclusão do referido banco na elaboração do nosso estudo de caso.

A recolha de informação foi suportada numa lista de questões¹⁰ produzida com base nos componentes e princípios do Sistema de Controlo Interno segundo o COSO.

Da recolha efetuada foram reunidos os seguintes dados:

1. AMBIENTE DE CONTROLO

- Órgãos Sociais e Modelo de Governação

BCN

Os Órgãos sociais do BCN compreendem a Mesa de Assembleia Geral (composta por um presidente, um primeiro secretário e um segundo secretário), o Conselho de Administração (composto por um presidente, um vice-presidente, cinco administradores), e o Conselho Fiscal (composto por um presidente e dois vogais). No tocante à governação, compreende ainda a Comissão Executiva (composta por um presidente e dois administradores executivos).

BCA

No BCA os órgãos sociais incluem a Mesa de Assembleia Geral, composta por um presidente, um vice-presidente e um secretário (representantes dos acionistas com direito a voto), o Conselho de Administração, composto por um presidente e seis administradores, o Conselho Fiscal, composto por um presidente, dois membros

¹⁰ Questionário elaborado pela autora e que segue em anexo.

efetivos e dois suplentes. Em termos de governação, compreende, ainda a Comissão Executiva, nomeada pelo Conselho de Administração, que inclui um presidente, dois administradores executivos;

BAI

O modelo implementado pelo BAI compreende a Mesa de Assembleia Geral (um presidente e um secretário), o Conselho de Administração (um presidente, três administradores e um administrador não executivo) e o Conselho Fiscal (um presidente independente e dois vogais efetivos. A Comissão Executiva é composta por um presidente, dois administradores Executivos e uma vogal suplente (independente).

BI

Os órgãos sociais do BI comportam a Mesa de Assembleia Geral constituída por um presidente e dois secretários, o Conselho de Administração constituído por um presidente, um vice-presidente e cinco vogais, o Conselho Fiscal constituído por um presidente e dois vogais efetivos e uma vogal suplente. Comporta uma Comissão Executiva constituída por um presidente e dois vogais.

BICV

O BICV possui uma estrutura dos órgãos sociais composta por uma Mesa de Assembleia Geral (formada por um presidente e um secretário), um Conselho de Administração (formado por um presidente, quatro vogais efetivos e um suplente), um Conselho Fiscal (formado por um presidente, dois vogais efetivos e dois suplentes).

CECV

A estrutura dos órgãos sociais do CECV contém a Mesa de Assembleia Geral composta por um presidente, um vice-presidente e dois secretários, o Conselho de Administração composto por um presidente, um vice-presidente e sete vogais (dois independentes), o Conselho Fiscal composto por: um presidente, vice-presidente e dois vogais efetivos (um suplente). A Comissão Executiva é composta por um presidente e dois vogais.

NB

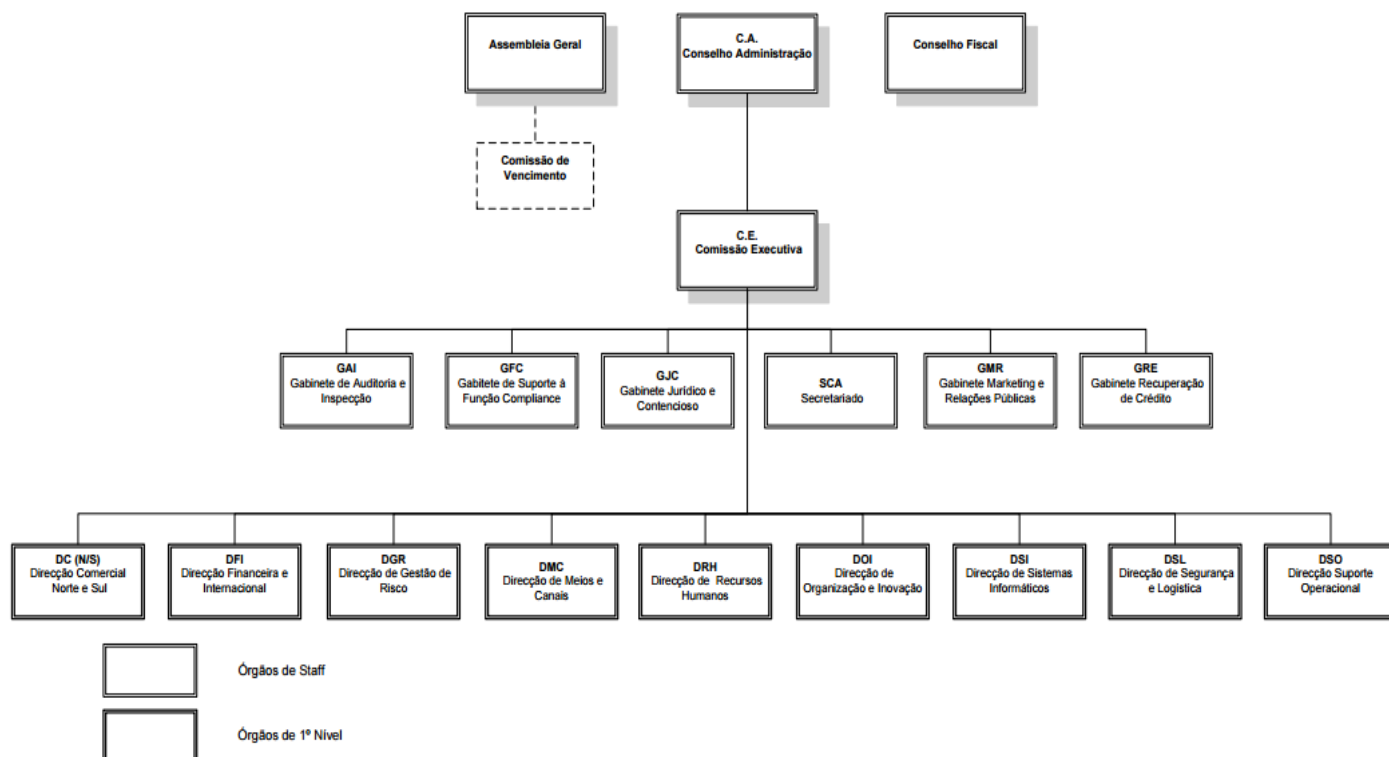
Os órgãos sociais do NB estão organizados pela Mesa de Assembleia Geral formada por um presidente da Mesa da Assembleia Geral e dois secretários; pelo Conselho de Administração formado por um presidente e quatro administradores (três executivos e

um não executivo) e pelo Conselho Fiscal formado por um presidente, dois membros efetivos e um suplente.

- Estrutura orgânica

Todos os bancos dispõem de um organograma formal, não obstante nalguns casos não esteja divulgado em informação pública. Deste modo ao nível orgânico e funcional, dos dados disponíveis nos respetivos *websites*, foi possível obter informação sobre o BCA, BAI, BI, BICV e CECV, como se apresenta a seguir:

BCA



Fonte: <http://www.bca.cv/upl/%7B93d8a210-5fb9-4d9e-97aa-e7b0fd2c79e8%7D.pdf>

BAI

Direção Financeira e Contabilidade – DFC

Direção de Organização e Sistemas de Informação – DOS

Direção de Operações – DOP

Direção Comercial – DCM

Direção Administrativa – DAD

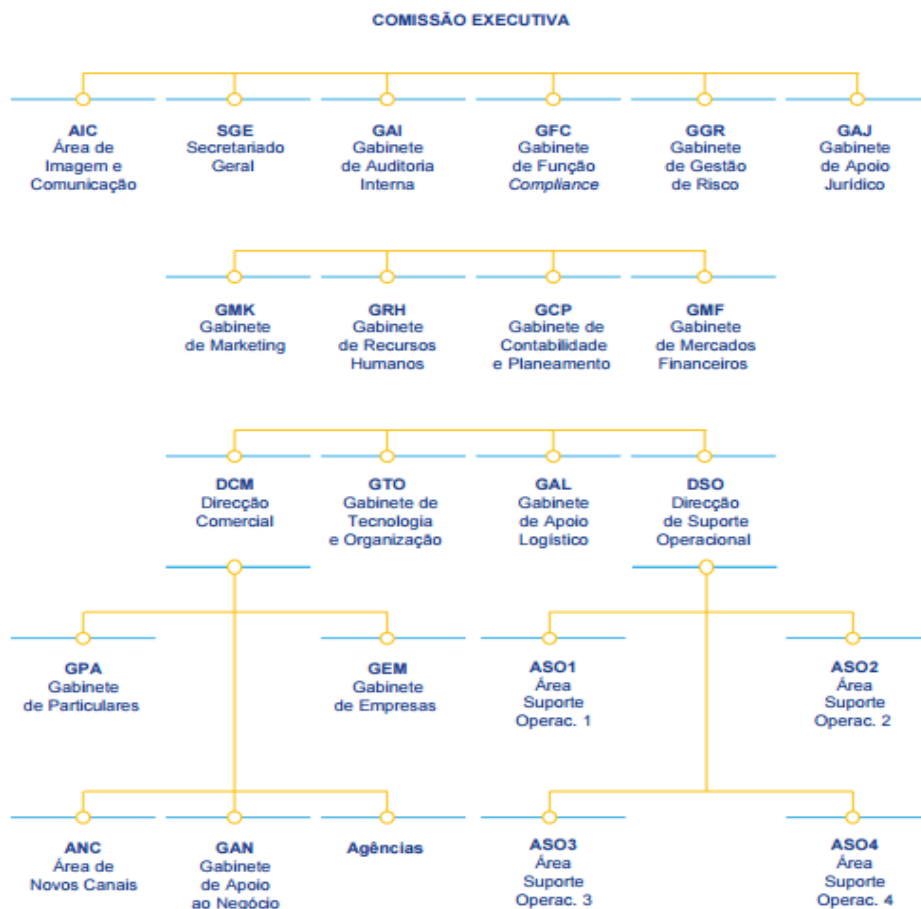
Gabinete de Auditoria e Inspeção – DAI

Gabinete de Marketing e Comunicação – GMC

Gabinete de Planeamento, Controlo e Risco – GPR

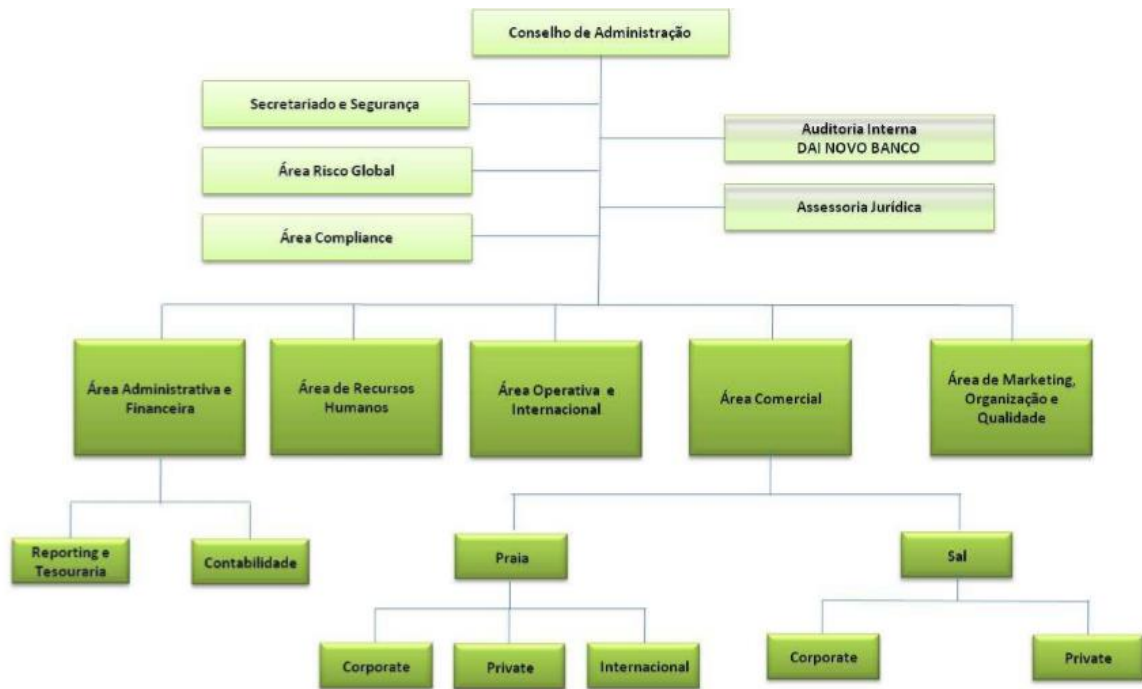
Gabinete Jurídico e *Compliance* – GJC

BI



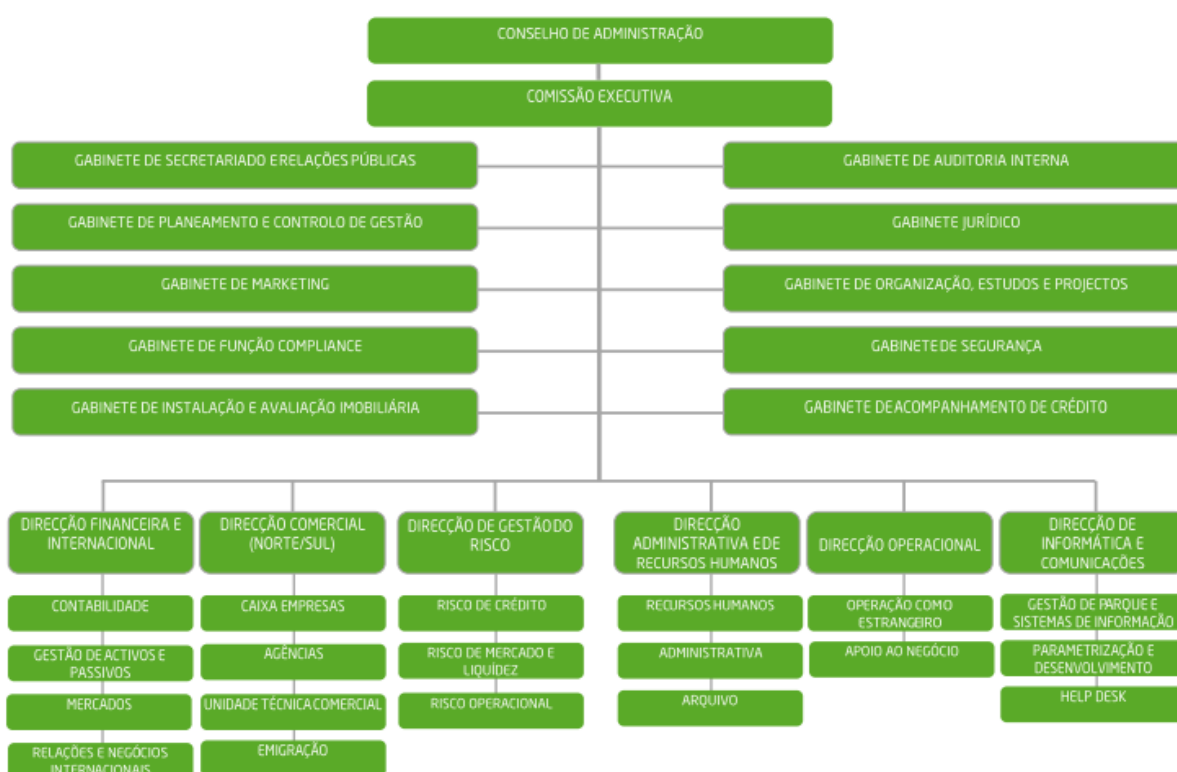
Fonte: <http://www.bi.cv/upl/%7Bbb372dfb-bec4-4d04-bc6c-a6b3fd5483ea%7D.pdf>

BICV



Fonte: <http://www.bancointernacional.cv/site/cms.aspx?plg=15e736d6-521e-44e5-8caf-9c65a2e7390c>

CECV



Fonte: <http://www.caixa.cv/upl/%7Bdc2979d4-6f2b-451a-99b7-a40c7e68d277%7D.pdf>

- Recursos Humanos

BCN

No final de 2015 o BCN contava com 100 colaboradores, dos quais 70% com vínculo definitivo e 30% com contratos por tempo determinado, afetos às 17 Agências do banco no país.

O banco, em termos de habilitações literárias, conta com 60% dos colaboradores com ensino universitário, 38% com ensino secundário e 2% com ensino básico.

Vem realizando ações de formação continua dos seus recursos humanos, tanto internas como externas, em matérias diversas, e ainda possui um plano de acolhimento e integração destinado aos novos colaboradores (com duração de 20 dias).

BCA

O BCA dispõe de 34 Agências, apresentando um quadro de pessoal composto por um total de 432 colaboradores, dos quais 382 são efetivos e 50 com contratos a termo certo.

Em termos das habilitações literárias, conta com 44% com ensino superior universitário, 29,2% com ensino secundário, 17,8% o ensino básico, 3% com ensino superior politécnico e 6% com ensino técnico-profissional.

Desenvolveu diversas ações de formação do seu recurso humano, destacando ações de formação em *compliance*, código de conduta, lavagem de capitais e uma formação intitulada «Princípios Gerais da Banca e Gestão do Risco».

BAI

O BAI conta com 6 Agências, com um total de 81 colaboradores, no final de 2015. Não obstante, não foram encontradas informações respeitantes às habilitações literárias, nem sobre ações de formação dos recursos humanos da instituição.

BI

No final de 2015 o BI contava com um quadro de pessoal composto por 129 colaboradores, dos quais 84 eram efetivos e 42 com contratos a termo certo e 3 estagiários, distribuídos por 9 Agências pelo país.

Ao nível das habilitações literárias os recursos humanos do banco, 60% com formação superior, dos quais 56% com Licenciatura e 4% pós-graduação/ mestrado, e 40% sem formação superior, dos quais 8% com Bacharelato, 30% ensino secundário e 2% com o ensino básico.

Promoveu diversas ações de formação aos seus colaboradores, tanto interna como externa, destacando ações de formação de prevenção de lavagem de capitais e combate ao financiamento do terrorismo, governança interna, auditoria interna bancária de nível 1, *workshop compliance officers*, e ainda patrocinou dois mestrados e uma pós-graduação a três dos seus colaboradores.

BICV

O banco no final de 2015 contava com 2 Agências e um quadro de pessoal composto por 29 colaboradores, dos quais 21 são efetivos e 8 com contratos a termo certo. Ao nível das habilitações literárias, 27 colaboradores com formação superior, dos quais 8 com pós-graduação/ mestrado/ MBA e 2 sem formação superior.

Proporcionou formações internas e externas, contínuas, aos seus colaboradores, em diversas matérias, dando especial atenção às áreas relacionadas diretamente com o *Core Business* e área de branqueamento de capitais.

CECV

A CECV terminou o ano de 2015 com um quadro de pessoal formado por 299 colaboradores efetivos (pertencente ao quadro do banco), 34 com contrato a prazo e 9 em licença sem vencimento, totalizando 342 colaboradores, distribuídos por 32 Agências em todo país. Contava, a nível das habilitações literárias, com 59% dos colaboradores com formação superior, nomeadamente licenciatura, pós-graduação, mestrado e os restantes 41% sem formação superior.

Promoveu algumas ações de formação, a nível interna e externa, em diversas áreas, mas destacando a formação de auditores internos – Segurança da Informação e seminário «Auditoria e Controlo Interno».

NB

Ao nível das habilitações literárias, 68% dos colaboradores detêm formação superior, dos quais 58% com licenciatura, 3% com bacharel, 7% com mestrado e 32% sem formação superior, dos quais 25% com 12º Ano de escolaridade e 7% com 9º Ano de escolaridade.

- Código de conduta

No tocante ao código de conduta pudemos constatar que apenas os bancos BCN, BI e BICV disponibilizam esse documento na informação pública divulgada, como se segue:

BCN

O BCN dispõe de um código de conduta formalmente aprovado o qual é dado a conhecer aos colaboradores no início da relação laboral ou prestação de serviços e está disponível no portal interno do Banco e no site institucional. O código de conduta é subscrito por todos os colaboradores e fornece as orientações sobre a conduta de integridade pessoal, relacional e institucional.

BI

O BI é regido por um conjunto de normas e valores éticos contidos no seu Código de conduta, divulgado na informação pública, nomeadamente *website* da instituição, com a finalidade de reforçar o compromisso de confiança estabelecido com a sociedade cabo-verdiana, com os colaboradores e, fundamentalmente, com os seus clientes.

BICV

O BICV no seu *website* divulga o seu Código de Conduta (que teve o seu início em julho de 2015), aplicável a todos os membros dos órgãos de administração e de fiscalização do banco e aos seus colaboradores, nas suas relações com os clientes e com a própria instituição. Estabelece os princípios fundamentais de conduta e boas práticas que devem ser observados por todos aqueles que fazem parte da estrutura do banco, nomeadamente, os princípios pelos quais o banco deve pautar as suas atividades, uma conduta ética e alinhada com os valores do banco por parte dos colaboradores, o respeito e o cumprimento de toda a legislação e regulamentação aplicável, um regime transparente de relações dos colaboradores com o exterior.

- Planeamento Estratégico

BCN

A estratégia do BCN passa por aumentar a carteira de recursos, reduzindo os custos operacionais, com uma oferta diversificada de produtos e serviços bastante competitivas, com um atendimento de qualidade e abertura de alguns balcões aos sábados, aproximando-se assim dos seus clientes e garantindo a manutenção da posição de Banco mais eficiente.

A estratégia face aos riscos centra-se na identificação, avaliação, acompanhamento e controlo de todos os riscos materiais (internos e externos) a que se encontra exposto, mitigando os mesmos por forma a assegurar níveis de riscos adequados definidos pela instituição.

Em termos de controlo interno, confere disciplina e estrutura ao processo de controlo dos seus colaboradores, assentando em políticas e procedimentos adequados, de modo a garantir o cumprimento dos objetivos da gestão.

BCA

O BCA possui uma estratégia orientada para a qualidade de serviço prestado e inovação de produtos, com o objetivo de melhorar as suas atividades e garantir a satisfação dos seus clientes, permanecendo como o banco que é a marca de confiança dos cabo-verdianos. Possui, ainda, uma estratégia de internacionalização seletiva, de modo a responder às necessidades da diáspora e dos operadores comerciais.

Possui um Manual de Gestão de Risco de crédito que contempla e sintetiza os processos e procedimentos inerentes à gestão de riscos no Banco, ou seja, todo o seu planeamento estratégico. Possui, também, um Gabinete de Gestão de Risco de Mercado e de Liquidez que também conta com o apoio do Comité de Gestão de Ativos e Passivos (ALCO), cujo papel tem sido fundamental na partilha de ideias e definição de estratégias de gestão da estrutura do balanço.

Assenta numa estratégia de controlo interno baseada em metodologias reconhecidas como boas práticas internacionais e por orientações emanadas das estruturas da Caixa Geral de Depósitos, assegurando um adequado ambiente de controlo, um sólido sistema de gestão de riscos, um eficiente sistema de informação e comunicação, adequadas atividades de controlo e um efetivo processo de monitorização.

BAI

O BAI tem uma estratégia voltada para a qualidade dos seus serviços, visando minimizar a existência de lacunas que possam comprometer a qualidade dos serviços prestados pela mesma.

O Gabinete de Planeamento, Controlo e Risco (GPR) do BAI é o responsável pela gestão e controlo dos riscos inerentes às atividades da instituição, cuja estratégia passa por identificar e analisar a exposição do Banco aos diversos riscos, bem como definir políticas que assegurem a prevenção e mitigação dos mesmos.

Vem implementando políticas e procedimentos internos de controlo, visando a mitigação de falhas inerentes à sua atividade.

BI

O Banco procura uma melhoria contínua das suas atividades, particularmente uma melhoria da qualidade do seu atendimento e dos seus serviços, realizando ações de formação neste sentido.

Tem uma estratégia de mitigação dos riscos aos quais está exposto, reforçando a gestão dos riscos e o acompanhamento do crédito e das situações de incumprimento.

Procede ao desenho e implementação de planos de ação para reforço ao SCI, suportada pela documentação dos processos, incluindo o ambiente de controlo interno, elaboração e reporte de informação para a avaliação do CI. Ainda, foi criada um novo canal de comunicação interna para a transmissão de conhecimento, inovação e de interação, visando um maior controlo interno.

BICV

No BICV a atividade está inserido num plano estratégico de crescimento conservador, focalizado na atividade comercial local (nomeadamente na recuperação das operações de crédito malparado), no reforço da atividade comercial nos clientes com atividade em Cabo Verde, na eliminação de novas angariações de clientes internacionais e forte reforço na angariação do segmento de emigração cabo-verdiana. Esta estratégia visa a preparação de planos de atividade, semestralmente, dinamizando a atividade operacional no que toca a preservação do valor do negócio.

Possui uma estratégia de mitigação dos riscos que assenta na utilização de metodologias e políticas de gestão risco, orientadas pela entidade supervisora e em conformidade com as boas práticas de governação das instituições financeiras ao nível internacional.

Em relação ao controlo interno, o Banco centra-se no controlo dos limites de exposição aos diversos riscos, no apoio na tomada de decisões e do acompanhamento das operações e recursos do mesmo, bem como na produção de relatórios que permitem aos gestores terem sempre uma visão global da situação atual.

CECV

O planeamento das atividades engloba auditorias de qualidade sobre todas as áreas da instituição, com base na ISO 9001-2008, com periodicidade anual.

A CECV adota uma estratégia de gestão de risco baseada em normas e procedimentos e numa política de provisionamento, que por sua vez tem por base a análise coletiva e individual dos créditos.

A estratégia de controlo interno da CECV passa pela implementação das políticas, planos e demais normativos, assegurar a adequada execução das operações e procedimentos regulamentares, a segurança e exatidão dos ativos da instituição e a eficiência e eficácia das suas atividades e do desempenho dos seus colaboradores.

NB

A estratégia do NB compreende a definição de procedimentos, através da realização de ações de controlo interno que visam assegurar o cumprimento dos regulamentos bem como melhoria dos mesmos, processando e tratando as ocorrências internas transversais a todos os departamentos que comprometem o desempenho da atividade (visando a melhoria das atividades da mesma), gerindo e reportando ao órgão de supervisão. A estratégia face aos riscos desenvolve-se através de métodos e técnicas para melhorar a qualidade da gestão de riscos do Banco, com o intuito de salvaguardar os limites de risco e níveis de exposição definidos.

2. AVALIAÇÃO DO RISCO

- Sistema de Gestão de Riscos e delegação de competências

BCN

A instituição dispõe de um sistema de gestão e controlo de riscos de atividade orientada pela Direção de Crédito e Risco (DCR) – órgão de primeira linha na estrutura organizativa do Banco, com dependência direta do Conselho de Administração – que tem como responsabilidade implementar as estratégias e políticas de risco definidas pelo Conselho de Administração, designadamente, risco de crédito, liquidez, taxa de juros, cambial, operacional, imobiliário, entre outros. Baseia-se em modelos internos na análise dos principais riscos de atividade, visando salvaguardar os limites de risco e níveis de exposição.

BCA

Na avaliação do risco, o BCA possui um sistema de gestão de risco orientada pelo Manual de Gestão de Risco de Crédito (sintetizando os processos e procedimentos) e um Gabinete de Gestão de Risco de Mercado e de Liquidez, que por sua vez conta com o apoio do Comité de Gestão de Ativos e Passivos (ALCO). Para além desses, o Banco faz também a gestão e o acompanhamento do Risco Cambial (com uma especial atenção ao Dólar, principal moeda sujeita a risco cambial utilizada nas transações). Essas medidas procuram salvaguardar os limites de risco e níveis de exposição definidos pelo Conselho de Administração.

BAI

Dispõe de um Gabinete de Planeamento, Controlo e Risco (GPR), responsável por identificar e analisar a exposição aos diversos riscos e definir políticas que asseguram a prevenção e mitigação dos riscos (com base nos limites de risco e níveis de exposição definidos pelo Conselho de Administração). Conta com o auxílio da direção especializada em *Compliance* e Auditoria Interna, do Comité de Gestão de Ativos e Passivos (ALCO) – destinado à análise, controlo e implementação de estratégias de mitigação dos riscos estruturais do balanço – e da Direção Comercial – responsável pela análise dos pedidos de crédito submetidos à instituição – e ainda da Direção Operacional.

BI

O BI dispõe de um sistema de gestão de risco suportada pelo Gabinete de Gestão de Riscos, subordinada pelo Conselho de Administração, definindo os limites de risco e níveis de exposição de acordo com a estratégia geral do Banco. São identificados, desenhados e implementados planos de ação de forma a reduzir o risco operacional. Faz a recolha de informação sobre os riscos potenciais e a sua documentação, suportada pela documentação dos processos, riscos e controlos. Utiliza os indicadores de risco e reporte de informação de gestão na avaliação do perfil de risco e na produção e reporte da avaliação efetuada.

BICV

O BICV na sua estrutura orgânica dispõe de um departamento, integrado no sistema de gestão de riscos da instituição, que monitoriza, de forma constante, todas as operações

contratadas (permitido identificar, tempestivamente os riscos associados à carteira de crédito) e utiliza o método ALCO (*Asset and Liability Committee*) no controlo da exposição aos demais riscos (taxa de juro, de taxa de câmbio e de liquidez), denominado Departamento de Risco Global (DRG). Procura assegurar os limites de risco e níveis de exposição em conformidade com a estratégia geral da instituição.

CECV

Na avaliação do risco, o Banco conta com um sistema de gestão de risco que procede a identificação, análise e acompanhamento dos diversos riscos a que a instituição está exposta. São ainda considerados na avaliação específica de cada risco a concentração da exposição, os limites aos grandes riscos na perspetiva prudencial. Este sistema visa refinar e reforçar as atividades e infraestruturas dedicadas à gestão e controlo de riscos, bem como os mecanismos e instrumentos de reporte, tendo em consideração os indicadores estabelecidos pela entidade de supervisão e pelo Conselho de Administração.

NB

Dispõe de um sistema de gestão de riscos que procede ao acompanhamento das posições do Banco em moeda estrangeira (Direção Financeira – DF), utiliza métodos e técnicas para melhorar a qualidade da gestão de riscos inerentes ao balanço do Banco, salvaguardando os limites de risco e níveis de exposição e emitindo pareceres às solicitações de crédito (Gabinete de *Controller* e Risco). A gestão do risco de taxa de juro tem sido feita ao nível da Comissão Executiva do Banco.

- *Stress Test*

Na avaliação dos riscos, o BCN, o BI e o BICV, procedem à realização de testes de esforço, permitindo-lhes ter uma visão analítica da sua posição, em termos de solvabilidade, quando sujeita a cenários extremos em termos de risco de mercado, de risco de liquidez e de taxa de juro no balanço e de risco de crédito. Não obstante, essa informação não foi encontrada na informação pública divulgada pelos outros bancos.

BCN

Baseia-se na realização de *Stress Test* para os principais riscos de atividade considerando diferentes cenários e magnitudes de choques.

BI

A mitigação dos riscos é feita através do registo de eventos de risco operacional e por questionários de autoavaliação, aplicação de testes aos controlos, avaliação do ambiente de controlo e a autoavaliação dos controlos (*stress test*).

BICV

Utiliza cenários extremos ou *stress tests* para avaliação das consequentes perdas potenciais, efetuadas tanto como base um período de stress real, como através de análise de sensibilidade aplicando choques extremos individuais aos fatores de risco.

3. ATIVIDADE DE CONTROLO

- Segregação de funções

BCN

O BCN relativamente ao controlo de riscos de atividades, continuou a pautar pelo princípio de prudência.

O Banco dispõe de uma Gestão e Controlo de Riscos (que é da responsabilidade da Direção de Crédito e Risco – DCR), um Gabinete de *Compliance* – GC (também com dependência direta do Conselho de Administração) e uma Direção de Auditoria Interna (DAI), bem como Direção Comercial e uma Direção Operacional (DO). Todos com total independência entre si, porém, na dependência do Conselho de Administração.

BCA

O BCA, na estrutura de direção que apresenta, dispõe de uma Direção de Gestão de Risco (DGR), um Gabinete de Auditoria Interna (GAI) e um Gabinete de suporte à Função de *Compliance* (GFC), órgãos de estrutura autónomo. Possui ainda uma Direção Comercial (DCN – Norte e DCS – Sul) e uma Direção de Suporte Operacional (DSO), com membros diferentes. Todas essas funções são independentes entre si, mas na dependência direta do Órgão de Administração.

BAI

O Banco, de entre outras direções, dispõe de um Gabinete de Auditoria Interna (GAI), um Gabinete de Gestão de Risco, um Gabinete de Suporte à Função de *Compliance* (GFC), assim como uma Direção Comercial (DCM) e uma Direção de Suporte Operacional (DSO), independentes entre si e respondendo diretamente ao Conselho de Administração.

BI

Para uma melhor segregação de funções potencialmente conflituais, como pode-se observar no respetivo organograma, o BI dispõe de uma estrutura orgânica que comporta um Gabinete de Suporte à Função *Compliance* (GFC), um Gabinete de Auditoria Interna (GAI) e um Gabinete de Gestão de Riscos. Procede também a essa segregação entre as áreas comerciais e operacionais, possuindo uma Direção Comercial (DCM) e uma Direção de Suporte operacional (DSO). Totalmente independentes entre si e na dependência do Conselho de Administração.

BICV

A estrutura orgânica apresentada pelo Banco no seu organograma permite verificar uma segregação de funções potencialmente conflitantes na medida em que é composta por um Área de Risco Global, um Departamento de Auditoria Interna (DAI) e um Área de *Compliance*. Dispõe, ainda, de uma Área Operativa e Internacional e uma Área Comercial. Estas funções reportam-se ao Conselho de Administração e independentes entre si.

CECV

O Banco tem como responsáveis pela supervisão da execução dos procedimentos de controlo, totalmente independentes entre si e reportando-se diretamente à Comissão Executiva, os Gabinetes de Auditoria (GAI), Função de *Compliance* (GFC) e Direção de Gestão de Riscos (DGR). Do mesmo modo, dispõe ainda dos Gabinetes de Acompanhamento e Controlo de Crédito, Planeamento e Controlo de Gestão, de Segurança e de Jurídico, Direção Comercial do Norte e do Sul e Direção Operacional.

NB

Não obstante a não divulgação do organograma, foram encontradas informações onde pode-se verificar a existência de um Gabinete de Controlo e Risco (GCR) e um Gabinete de *Compliance* na prossecução dos procedimentos de controlo das atividades da instituição.

- Processos e medidas de mitigação

BCN

No BCN, com vista a minimizar a probabilidade de ocorrência de impactos negativos na atividade e nos resultados decorrente de políticas e procedimentos inadequados, são definidos os controlos a serem implementados, os responsáveis pelos respetivos controlos, o tipo e a natureza de controlo. Faz-se a avaliação da qualidade da performance do controlo interno e das deficiências detetadas a nível de procedimentos de controlo, sobre as diversas áreas funcionais e de negócio do Banco, tendo uma especial atenção sobre os controlos a nível da área contabilística e financeira, risco operacional e risco de sistemas de informação. Ainda, procede ao acompanhamento das medidas corretivas às deficiências encontradas.

BCA

O BCA, na prossecução da gestão do controlo interno, desenvolve ações de autoavaliação dos riscos e controlos abrangendo os macroprocessos relevantes, dos indicadores de risco e sensibilização, visando minimizar o risco operacional. São realizadas várias ações de auditorias, quer presenciais quer à distância.

Também foram realizadas análises de operações de crédito concedido, análise e acompanhamento de determinadas operações nas Agências e elaboração de um relatório com o levantamento de situações mais críticas e sugestões para a sua resolução.

BAI

O BAI consoante os indicadores qualitativos e quantitativos subsequentes das análises de *Scoring* e *Rating* e a recuperação dos créditos vencidos, procede à aprovação dos pedidos de crédito solicitados. O controlo dos riscos operacionais é feito como base o

regulamento interno e do Risco de Capital, tendo em conta todos os requisitos mínimos prudenciais estabelecidos pela entidade reguladora.

No tocante ao risco de mercado, o controlo é feito de forma contínua, sendo que os limites de atuação nos mercados são revistos e ajustados, havendo para o efeito uma avaliação de desempenho periódico em função da evolução das tendências de mercado, visando a mitigação dos efeitos nefastos nos resultados do banco. Utiliza, também, modelos definidos pela entidade reguladora.

O Banco procede ao acompanhamento dos ativos e passivos em moedas estrangeiras e o controlo do risco de liquidez é feito em função dos montantes e prazos dos compromissos assumidos e dos recursos em carteira e através dos modelos impostos pela entidade reguladora.

BI

O modelo de governo para a gestão do risco operacional e de controlo interno está assente em quatro fases, nomeadamente, identificação, avaliação, monitorização e mitigação. O processo de avaliação dos riscos é feito da seguinte forma:

Identificação – são identificados, desenhados e implementados planos de ação de forma a reduzir o risco operacional e de ação para reforço do sistema de controlo interno;

Avaliação – recolha de informação sobre os riscos operacionais potenciais e a sua documentação, suportada pela documentação dos processos, riscos e controlos, incluindo o ambiente de controlo interno;

Monitorização – a Gestão do Risco Operacional utiliza os indicadores de risco e reporte de informação de gestão que permita avaliar o perfil de risco e a produção e reporte da informação, com as principais conclusões da avaliação efetuada e a utilização de indicadores de risco para efeitos de avaliação dos controlos são da responsabilidade da Gestão do Controlo Interno;

Mitigação – é suportada pelo registo de eventos de risco operacional e por questionários de autoavaliação, aplicação de testes aos controlos, avaliação do ambiente de controlo e a autoavaliação dos controlos.

Elabora um relatório anual sobre o sistema de controlo interno, com a síntese das principais deficiências detetadas, reportando as falhas identificadas e recomendando

planos de ação relacionados com a redução do risco e o aumento da eficiência dos processos.

BICV

A área de Risco Global procede à identificação, avaliação, acompanhamento e controlo de todos os riscos materiais inerentes às atividades do Banco, com o objetivo de assegurar a mitigação das perdas e a observância dos resultados pretendidos. Focando na gestão dos riscos de crédito, de mercado, de taxa de juros, de liquidez e do risco operacional, definindo políticas e processos de identificação, mensuração e mitigação de cada um deles, em articulação direta com o Conselho de Administração.

CECV

O controlo interno do Banco assegura a implementação de políticas, procedimentos e demais orientações normativas, adequação na execução de operações e procedimentos regulamentares, segurança dos ativos colocados à sua disposição e eficiência e eficácia das suas atividades e dos seus recursos humanos. E ainda, efetua auditorias de qualidade sobre todas as áreas da instituição. Este processo é da responsabilidade do Gabinete de Acompanhamento e Controlo de Crédito, Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão, Gabinete de Segurança e Gabinete Jurídico.

NB

O Gabinete de *Controller* e Risco define procedimentos, realiza ações de controlo interno, emite sugestões, de modo a assegurar o cumprimento dos regulamentos (internos e externos), bem como melhoria dos mesmos, processando e tratando dos factos indesejáveis e que comprometem o desempenho da atividade.

- Avaliação de desempenho

BI

O Banco, anualmente, procede à avaliação de competências dos seus colaboradores (em função há pelo menos seis meses), através de fichas de avaliação enviados aos superiores hierárquicos, que após preencherem encaminham para o Gabinete de Recursos Humanos. A Comissão Executiva do Banco submete o mapa final de avaliação dos colaboradores (elaborado pelo Gabinete de Recursos Humanos). Essa

avaliação visa o desenvolvimento dos seus profissionais e a gestão das suas carreiras, o aumento da motivação e reconhecimento dos seus colaboradores.

BICV

O BICV procede a avaliação do desempenho dos seus colaboradores, concluindo se estão em conformidade com as políticas, normas, procedimentos e leis e regulamentos de Cabo Verde.

CECV

A CECV acredita que a única forma de se alcançar a visão é desenvolvendo uma melhor relação possível com os seus colaboradores, garantindo a solidez do negócio. Neste sentido, pensa ser fundamental uma equipa altamente motivada, comprometida e recompensada. Para tal, realiza avaliações de desempenho de modo a concluir sobre o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, motivando-os e recompensando-os através da promoção e progressão.

4. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

No tocante à informação e comunicação apenas dois bancos (BCN e BCA) apresentam informações, na informação pública divulgada, relativas, como se segue:

- Sistema de informação e comunicação

BCA

O Banco dispõe de modelos de reporte para recolha de dados, para compilação das estatísticas monetárias e financeiras, de forma a comportar as necessidades de análise macroeconómica e prudencial com a racionalização dos recursos financeiros, humanos e de tempo.

Para uma maior segurança verifica e valida tanto os ficheiros recebidos como os enviados junto ao Banco Central, implementou um novo *hardware*, conferindo uma maior capacidade de processamento e um nível de segurança e redundância superiores, permitindo por exemplo diminuir ou eliminar o *phishing*¹¹.

¹¹ Phishing – trata-se de uma forma de fraude eletrónica, caracterizada por tentativas de adquirir dados pessoais de diversos tipos, por exemplo, senhas, dados financeiros como o número de cartões de crédito.

Com o objetivo de garantir a continuidade do negocio, dispõe de antenas *wireless* de modo a potenciar a ligação entre os sistemas de produção e os sistemas de *backup*.

- Informações aos intervenientes adequados

BCN

O Sistema de informação e comunicação do Banco permite o acesso de todos os *stakeholders* a informação necessária, através de:

Acionistas – Assembleia Geral Conselho de Administração;

Colaboradores – intranet, Newsletters bimensais, Inquéritos de Satisfação, Reuniões Anuais de Quadros, Reuniões Trimestrais Comerciais, Reuniões Gerais Avaliação de Desempenho;

Fornecedores – contacto Corrente, reuniões periódicas;

Entidades Reguladoras – Gabinete de Apoio ao Consumidor, pedidos de esclarecimentos, inspeções, envio de reportes, consultas públicas e instruções específicas dos reguladores;

Comunidade – parcerias, donativos e mecenato;

Clientes – rede de agências em todas as ilhas habitadas do País, provedoria do cliente BCN Online, apoio ao cliente através do BCN Suporte ao Cliente, email, linha grátis, linhas locais para a Diáspora, chat, correspondência corrente, extrato digital Newsletters (Digital News e Di Nôs), site institucional, portal do emigrante, livro de reclamações, campanhas comerciais, SMS's;

Media – comunicados de Imprensa, entrevistas, campanhas;

Parceiros – protocolos, reuniões, participação em Grupos de Trabalho;

Promotores – contratos, reuniões.

5. ATIVIDADE DE MONITORIZAÇÃO

- Processo de monitorização

BCN

O processo de monitorização do Banco incide sobre a análise das deficiências de controlo detetadas, acompanhamento das medidas corretivas nas diversas áreas funcionais, controlo rigoroso do seu risco, e possibilita a tomada de medidas de resolução, atempadas, relativamente a potenciais situações de incumprimento nas operações materialmente relevantes com a elaboração, mensal, de um relatório sobre a carteira de crédito.

Dispõe de uma Matriz de Risco e Controlo das diferentes Unidades Orgânicas do Banco como uma medida transversal a toda a instituição, elaborando, periodicamente, um relatório referente aos principais riscos de atividade a que o Banco está sujeito (risco de crédito, liquidez e taxa de câmbio).

BCA

O acompanhamento dos diversos riscos é função do Gabinete de Planeamento, Controlo e Riscos (GPR), da Direção especializada em *Compliance* e da Auditoria Interna, bem como, da ALCO e do Departamento Comercial.

No tocante à monitorização, o BCA desenvolve ações de autoavaliação dos riscos e controlos, abrangendo os macroprocessos relevantes, bem como análises de operações de crédito concedido, análise e acompanhamento de determinadas operações, produzindo um relatório com o levantamento de situações mais críticas e apresentando sugestões de resolução para cada situação específica.

A organização da instituição dispõe de normas que permitam a implementação de soluções assegurando o desempenho sem interrupções, ou com o mínimo de perturbações possível, da atividade normal da mesma, em termos de processos e pessoas no caso de ocorrência de eventos, que conduzam à inoperacionalidade pontual ou generalizada das suas infraestruturas.

BAI

O acompanhamento e monitorização são feitos pelos departamentos responsáveis pela avaliação de riscos.

O Banco dispõe de um processo de monitorização que comporta a implementação de políticas e procedimentos internos de controlo, sustentado pelo regulamento interno, com vista a mitigação dos riscos operacionais subsequentes à sua atividade. Este processo é da responsabilidade do departamento de *Compliance*, do Gabinete Jurídico, do Gabinete de Auditoria e Inspeção e de todos os departamentos de avaliação de risco.

BI

O processo de monitorização do BI é feito, tanto com base na utilização de indicadores de risco e reporte de informação de gestão que permita avaliar o perfil de risco, da responsabilidade da Gestão do Risco Operacional, e produção e reporte da informação, com as principais conclusões da avaliação efetuada, como na utilização de indicadores de risco para efeitos de avaliação dos controlos, responsabilidade da Gestão do Controlo Interno.

BICV

O acompanhamento das atividades da instituição é suportado por um plano de metodologias e ferramentas de avaliação e controlo dos riscos (Comité de Crédito, uma unidade de validação de modelos de risco, integrada no Departamento de Auditoria Interna), visando monitorizar a performance desses modelos. A área de Tesouraria e *Reporting* Financeiro executa operações de muito curto prazo e manutenção de um nível regular de disponibilidades para satisfazer eventuais necessidades que possam surgir (visando a mitigação das perdas derivadas de variações cambiais). Comporta, ainda, a implementação de procedimentos de controlo e de monitorização dos KRI (*Key Risk Indicators* – Indicadores-Chave de Risco) para a identificação de eventos, prevenindo-os e quantificando-os, e elaboração de reportes. Procede à elaboração e, ou revisão (integral ou parcial) dos Manuais de Controlo Interno.

CECV

O Banco dispõe de projetos que visam a redução e mitigação do Risco de Crédito, nomeadamente, de Qualidade, de Reforço dos Controlos Internos e de Resultados, primando pela eficiência e eficácia. Acompanhamento dos modelos de análise de riscos, de modo a implementar possíveis melhorias. Realiza auditorias internas de qualidade aos processos dos serviços centrais e das agências, acompanhamento da implementação e avaliação da eficácia das ações de melhorias (preventivas ou corretivas).

NB

O processo de monitorização conta com o auxílio do Gabinete de *Compliance* e Controlo Interno, responsável pela mitigação de riscos diversos, desenvolvendo ações de monitorização e prevenção das atividades desenvolvidas pelo banco e ações de controlo a todas as Agências. Conta também com o auxílio do Gabinete de Controlo e Risco (GRC) na verificação da conformidade dos procedimentos, na apresentação de recomendações e esclarecimentos aos responsáveis, melhorando o desempenho das funções. Os responsáveis das unidades comerciais, também auxiliam na monitorização, na medida em que fazem o acompanhamento das ações de prevenção de branqueamento de capitais ou financiamento de terrorismo.

Ainda podemos observar as funções de controlo interno, como se segue:

FUNÇÃO *COMPLIANCE* (FC)

BCN

O BCN dispõe de um Gabinete de *Compliance* (GC), órgão de segunda linha da estrutura organizativa do Banco, com dependência direta do Conselho de Administração. Esta Função tem por missão assegurar que os órgãos de gestão, as estruturas funcionais e todos os colaboradores, cumpram a legislação, regras e normativos (internos e externos) que regem a atividade do setor financeiro, de forma a diminuir os riscos de incorrer em sanções de carácter legal ou regulamentar e em prejuízos financeiros ou de carácter da credibilidade, decorrentes do incumprimento das leis, códigos de conduta e regras de «boas práticas» negociais e deveres a que se encontra adstrito.

Elabora diplomas internos sobre a conformidade com a legislação e regulamentação e procede à identificação das medidas necessárias a implementar, visando a prevenção dos riscos de incumprimento dos deveres legais e regulamentares neles consagrados.

O GC dispõe de uma Matriz de Risco e Controlo, que inclui a descrição do processo, os riscos associados, os controlos implementados, a sua frequência, os responsáveis

pelos respetivos controlos, o tipo e a natureza de controlo, reforçando o ambiente de controlo interno do Banco.

BCA

O BCA dispõe de uma estrutura dedicada à Função de *Compliance*, considerada como uma importante vertente da atividade bancária, da responsabilidade de todos os Órgãos de estrutura e sob a coordenação do Gabinete de Suporte à Função *Compliance* (GFC), órgão de estrutura autónomo, na dependência direta do órgão de administração.

É da responsabilidade desta função, a identificação, análise, avaliação dos riscos de *compliance* e seu reporte e salvaguarda da execução dos procedimentos em matéria de prevenção da lavagem de capitais e do financiamento do terrorismo, bem como da prevenção de crimes de abuso de mercado e identificação das medidas necessárias a implementar. Neste sentido, esta função visa garantir a conformidade das suas atividades com a legislação e regulamentação.

BAI

O BAI para a Função de *Compliance* dispõe de uma área dedicada a esta Função, integrado no Gabinete Jurídico, denominado Gabinete Jurídico e *Compliance*, responsável pelos riscos relacionados com eventuais perdas financeiras ou de imagem que possam surgir, decorrentes de ações judiciais e de sanções legais, resultantes da inconformidade dos negócios do Banco às leis, normas, regulamentos vigentes.

A FC orienta-se, para além das leis e regulamentos emitidos pela entidade reguladora, através do seu regulamento interno e Manual de prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.

BI

Uma das preocupações centrais desta função é o da prevenção de lavagem de capital e combate ao financiamento ao terrorismo, pelo que o Banco dispõe de um Manual de Prevenção de Lavagem de Capital e combate ao Financiamento ao Terrorismo, como forma de ajudar e sensibilizar todos os colaboradores da instituição, a lidar com esta temática na sua atividade diária e criar alertas para a importância destas matérias e para o esclarecimento imediato de eventuais dúvidas.

As suas políticas e procedimentos visam garantir o cumprimento das leis e regulamentos nacionais e as aplicadas pela União Europeia, como por exemplo a identificação dos clientes e monitorização das transações por eles efetuadas, monitorização e comunicação das operações suspeitas e realiza uma auditoria interna (independente) para a avaliação desta função e da aplicação de todas as políticas e procedimentos.

BICV

No âmbito da prevenção e da abordagem baseadas no risco, sob a coordenação e monitorização da Área de *Compliance*, o Banco desenvolve ações de modo a garantir o cumprimento dos deveres regulamentares de diligência continuada e reforçada. Preserva a integridade no funcionamento das suas atividades, reforçando o acompanhamento adequado das operações suspeitas de inconformidade, sobretudo por meio de alertas diárias pelo sistema informático, reportando e articulando, quando necessário, com as autoridades competentes, visando, assim, a deteção de práticas de lavagem de capitais e financiamento ao terrorismo, no cumprimento dos deveres legais.

O facto desta função realizar ações de controlo e harmonização de atividades e negócios realizados, apoia o crescimento das áreas de negócio (fundamental para a sustentabilidade da instituição) a longo prazo, evitando quaisquer prejuízos de ordem financeira ou de imagem.

CECV

O Banco dispõe de uma Função *Compliance*, da responsabilidade do Gabinete de Função de *Compliance*, reportando-se diretamente ao Conselho de Administração e com funções específicas de controlo, transversal à toda a instituição. Esta função desenvolve atividades que asseguram a eficiência e eficácia do sistema de controlo interno da instituição, fiscalizando o cumprimento das leis e regulamentos impostos.

NB

O Gabinete de *Compliance* e Controlo Interno dedica-se a esta função, sendo responsável pela realização de ações de controlo a todas as Agências e Postos, visando a mitigação dos riscos decorrentes da atividade e, em conjunto com os responsáveis das unidades comerciais, a prevenção da utilização da Instituição como veículo de branqueamento de capitais ou financiamento de terrorismo.

FUNÇÃO AUDITORIA INTERNA (FAI)

BCN

Da competência da Direção de Auditoria Interna (DAI), a Função de Auditoria Interna (FAI) tem por finalidade assegurar o cumprimento das normas internas e da conformidade das disposições legais que regulam a atividade da instituição, identificando e reportando os factos e as situações de incumprimento. Esta função compreende um modelo organizacional sólido, coerente e consistente, regido pelas melhores práticas de auditoria interna, reconhecidas e aceites a nível nacional e internacional. As avaliações dos riscos das atividades, dos sistemas e processos da instituição, conferem objetivos da FAI, permitindo um enfoque na avaliação da adequação e da eficácia do sistema de controlo interno nas áreas de maior risco (risco de crédito, operacional e de *compliance*).

BCA

A Função de Auditoria Interna está inserida no âmbito das competências do Gabinete de Auditoria Interna (GAI), responsável pelas auditorias (presenciais e à distancia) à todas as agências do Banco, analisando de operações de crédito concedido, analisando e acompanhando determinadas operações nas agências, apresentando sugestões para cada situação específica e levantamento das situações mais críticas, bem como a elaboração de um relatório com sugestões de medidas para a sua correção.

Esta Função encontra-se dotada de um modelo organizacional sólido, coerente e consistente, que incorpora os requisitos regulamentares, as orientações e as melhores práticas de auditoria interna, reconhecidas e aceites a nível nacional e internacional para a prossecução da sua atividade.

BAI

O Banco dispõe de um Gabinete de Auditoria e Inspeção, que se dedica à avaliação e implementação de políticas e procedimentos internos de controlo das atividades da instituição, com o objetivo de minimizar a existência de lacunas que possam comprometer a qualidade dos serviços prestados pela mesma.

BI

A Função de Auditoria Interna do Banco, para além de avaliar a função de *Compliance* e a aplicação das políticas e procedimentos, é responsável por validar a documentação de processos, os riscos operacionais potenciais e procedimentos de controlo, bem como efetuar testes aos procedimentos de controlo interno.

É da responsabilidade do Gabinete de Auditoria Interna (GAI), que de entre as responsabilidades anteriormente mencionadas, ainda é da sua competência auditar o ambiente de controlo interno, efetuar revisão ao processo de gestão do risco operacional e controlo interno, avaliar a fiabilidade da informação contabilística, reportar as falhas identificadas e recomendar planos de ação relacionados com a redução do risco e o aumento da eficiência dos processos e colaborar na elaboração do relatório sobre o sistema de controlo interno, elaborando um relatório anual, com a síntese das principais deficiências encontradas.

BICV

O Departamento de Auditoria Interna do BICV dedica-se à Função de Auditoria Interna, responsável pela análise dos riscos de inconformidade das atividades do Banco com as normas, regulamentos e códigos de conduta vigentes, passíveis de causar perdas financeiras ou da integridade do mesmo e respondendo diretamente ao Conselho de Administração.

CECV

Para a concretização da Função de Auditoria Interna, o Banco dispõe de um Gabinete de Auditoria Interna, responsável por garantir o controlo, prevenir tentativas de fraude, avaliar a qualidade e o sistema de controlo interno. Anualmente, elabora um programa de auditoria interna, utilizando princípios de auditoria reconhecidos e aceites internacionalmente, e produz e reporta (ao Conselho de Administração) relatórios com as suas avaliações.

NB

A instituição dispõe de um Gabinete de Controlo e Risco (GRC) responsável pela verificação da conformidade dos procedimentos, elaboração de recomendações e esclarecimentos aos responsáveis, por forma a melhor desempenharem as suas funções, efetuando ações de controlo sobre todas as áreas da instituição, não obstante a

inexistência de informações acerca de um gabinete próprio e específico de auditoria interna.

FUNÇÃO GESTÃO DE RISCOS (FGR)

BCN

O Banco apresenta uma Função Gestão de Riscos, transversal a toda a estrutura organizativa do Banco, independente e centralizada, porém na dependência direta do Conselho de Administração, da responsabilidade da Direção de Crédito e Risco (DCR). Considerada parte integrante do sistema de controlo interno da instituição, esta função assenta na identificação, avaliação, acompanhamento e controlo de todos os riscos materiais pelos quais o Banco se encontra exposto.

O BCN, trimestralmente, elabora e reporta, os principais riscos de atividade a que a instituição está sujeita, ao Conselho de Administração, proporcionando uma visão mais abrangente e efetiva da gestão de riscos por parte dos órgãos de gestão e o acompanhamento contínuo da qualidade da carteira de crédito.

BCA

A Função Gestão de Riscos do BCA é da responsabilidade do Gabinete de Gestão de Risco de Mercado e de Liquidez em conjunto com o Comité de Gestão de Ativos e Passivos (ALCO). Esta Função procede a identificação e análise dos riscos a que a instituição se encontra sujeito, visando salvaguardar os limites de risco e níveis de exposição definidos pelo Conselho de Administração (Órgão pelo qual anualmente presta aconselhamento, reportando a análise realizada).

BAI

O BAI dispõe de uma Função Gestão de Riscos, denominado gestão e controlo dos riscos, da responsabilidade do Gabinete de Planeamento, Controlo e Risco (GPR), ocupando-se da identificação e análise da exposição do Banco aos diversos riscos (especificamente, o risco de crédito (carteira), de liquidez, das taxas de juro e de câmbio), bem como, definir instrumentos de análise e políticas orientadoras que assegurem a prevenção e mitigação dos mesmos.

BI

Dispondo de uma Função Gestão de Riscos, da responsabilidade do Gabinete de Gestão e Riscos, o Banco reporta, anual e diretamente, ao Presidente do Conselho de Administração, a análise efetuada à gestão de riscos da instituição, fazendo o acompanhamento dos riscos, por forma a mitigá-los e a mante-los ao nível autorizados na estratégia da mesma.

BICV

Para a gestão dos riscos o Banco conta com uma Função Gestão de Riscos, da competência da Área de Risco Global, responsável pela identificação, avaliação, acompanhamento e controlo de todos os riscos materiais inerentes às atividades do Banco, bem como pela definição de políticas e processos de identificação, mensuração e mitigação de cada um desses riscos. É responsável, ainda, pela elaboração de relatórios ou reportes das situações suscetíveis de traduzir em risco, controlo dos limites de exposição aos diversos riscos, apoio na tomada de decisões, permitindo aos decisores ter sempre uma visão global da situação atual. Esta área reporta-se diretamente ao Conselho de Administração.

CECV

O Banco dispõe de uma direção especializada e dedicada à Função de Gestão de Riscos, reportando-se, anual e diretamente, ao Conselho de Administração, denominada Direção de Gestão do Risco, que tem como responsabilidade a identificação, análise e controlo dos riscos a que a instituição se encontra exposta (especialmente os riscos de crédito, mercado, liquidez, taxa de juro, cambial e operacional).

NB

A Função de Gestão de Riscos, da competência tanto da Direção Financeira como do Gabinete de *Controller* e Risco, presta aconselhamento (anualmente) ao Conselho de Administração. A primeira que faz um acompanhamento das posições do Banco em moeda estrangeira, apresenta um relatório relativamente aos principais tipos de risco inerentes à atividade do Banco, faz o controlo de liquidez, bem como o acompanhamento dos saldos. Já o Gabinete de *Controller* e Risco, procede à emissão de pareceres às solicitações de crédito, e visa salvaguardar os limites de risco e níveis de exposição que venham a ser definidos pelo Conselho de Administração.

4.5 Análise dos dados

Findo o levantamento e recolha de dados sobre o Sistema de Controlo Interno dos Bancos em estudo, com base na informação pública divulgada, nomeadamente, os Relatório e Contas, Relatório de Sustentabilidade, Relatório de Governo Societário e *Website* das instituições, procedemos à análise dos dados e formulação da nossa opinião sobre o Sistema de Controlo Interno no sistema Financeiro em cabo Verde.

A análise foi efetuada tendo como referência um *checklist* preparado com base no modelo COSO. As respostas consideradas foram o SIM, quando identificamos informação positiva sobre a questão em avaliação, e NÃO DISPONÍVEL (N/D), nos casos em que essa informação não foi verificada, o que não significa que a situação em causa seja negativa.

1. Ambiente de Controlo

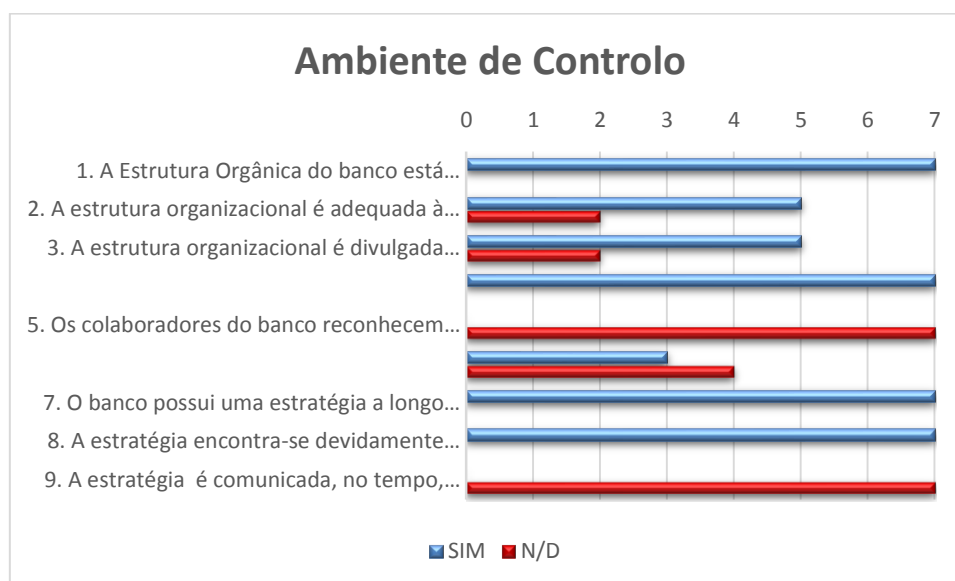


Gráfico 1: Ambiente de Controlo

Fonte: Elaboração própria

No domínio do ambiente de controlo, podemos concluir que os Bancos em Cabo Verde têm uma estrutura orgânica documentada e formalizada (na maioria publicitada no respetivo *Website*). A apreciação dos respetivos organogramas (em 5 dos 7 Bancos) revelou uma estrutura adequada à natureza e complexidade das atividades desenvolvidas

pelos Bancos. Podemos, ainda, constatar que os quadros de direção são independentes dos da gestão e dos supervisores, responsáveis pelo desenvolvimento e performance do controlo interno, não obstante em alguns casos essas informações não estejam divulgadas na informação pública. Porém, não se conseguiu obter informações sobre as linhas de reporte e níveis de delegação de competências e responsabilidades alinhadas com os objetivos da entidade.

Constatou-se que as instituições, exceto o BAI (não divulga essas informações na informação pública), dispõem de um quadro de pessoal constituído maioritariamente por colaboradores efetivos.

No tocante às habilitações académicas, em 5 dos Bancos mais de 50% dos colaboradores detêm formação ao nível do ensino superior (apenas uma das instituições possui mais de 65% de colaboradores sem formação superior e outra não divulga essa informação), o que nos leva a concluir que as instituições financeiras e respetiva Gestão revelam preocupações em assegurar que os seus colaboradores detêm as qualificações, conhecimentos e capacidade técnica necessários para a execução das responsabilidades que lhes são atribuídas, satisfazendo o requisito contido no artigo 69º d) da LEI N.º 62/VIII/2014.

Ainda em relação à política de recursos humanos, constatou-se que quatro bancos divulgam as ações de formação de controlo interno aos respetivos colaboradores, o que poderá significar que esses possuem uma política de formação contínua no que diz respeito a transmissão de conhecimentos e valores para um bom controlo interno, e três não divulgam qualquer informação.

Em termos quantitativos, na apreciação se os Bancos possuem o número de colaboradores suficiente e adequado face à dimensão, natureza e complexidade das atividades desenvolvidas, pelo facto das instituições (exceto o NB que apenas divulga as percentagens) apenas divulgarem o número total de colaboradores (sem afetá-los às diversas áreas de atividade), adotámos como métrica o rácio «número de colaboradores/número de agências», tendo constatado que com exceção do BCN (5 colaboradores por Agência) e da CECV (9 colaboradores por Agência), os restantes Bancos situam-se acima da média dos dois maiores Bancos portugueses (CGD e Millenium), que registam uma média de 11 colaboradores/agência.

Em relação à comunicação e reforço à integridade e valores éticos podemos dizer que a maioria dos bancos não divulga o respetivo código de ética, contudo alguns o apresentam no *Website* da instituição, com fácil acesso dos utilizadores, demonstrando ter um compromisso com os valores éticos e de integridade. A não divulgação vai contra o artigo 68º da LEI N.º 62/VIII/2014, onde é registada a obrigatoriedade da divulgação dos códigos de conduta junto dos clientes, designadamente através do sítio na *Internet* da instituição financeira.

Das informações respeitantes à estratégia de longo prazo das instituições, pudemos verificar que todos os bancos possuem uma estratégia a longo prazo para a sua atividade, perfil de risco e controlo internos. Na busca pela qualidade do serviço, mitigação dos riscos e implementação de políticas e procedimentos de mitigação de falhas inerentes à sua atividade. Não obstante, não foram encontradas informações quanto ao tempo e forma da comunicação da estratégia e a existência de detalhes considerados adequados, a todos os colaboradores do banco.

2. Avaliação do risco

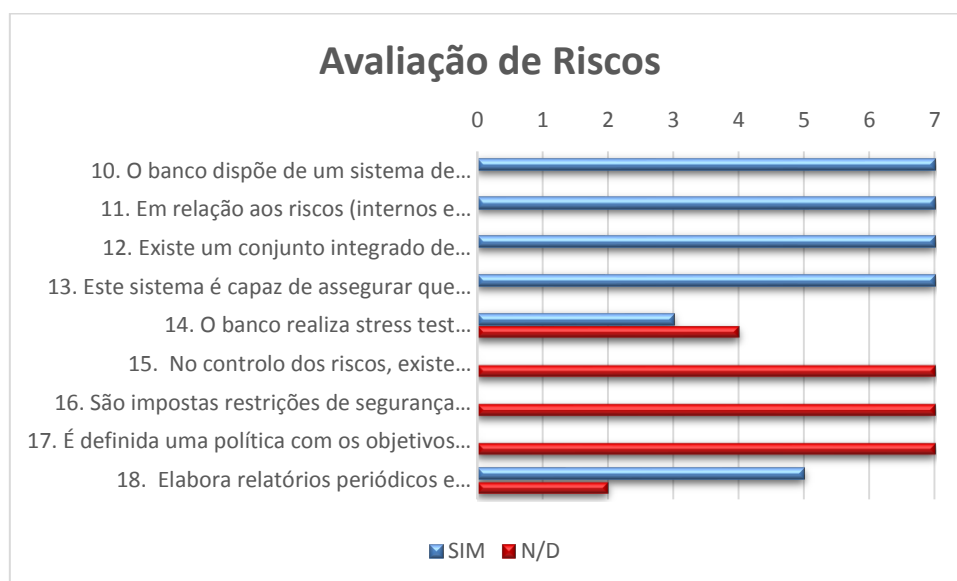


Gráfico 2: Avaliação de Riscos

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao processo de avaliação dos riscos, podemos destacar que todos os bancos possuem um sistema de gestão de riscos, que inclui o processo de identificação, avaliação, monitorização e mitigação dos riscos (internos e externos) aos quais estão expostos, bem como um conjunto integrado de processos (permanentes) que asseguram uma compreensão apropriada da natureza e da magnitude dos riscos subjacentes à atividade desenvolvida, o que nos leva a concluir pela positiva quanto à capacidade dos sistema em assegurar que os riscos se mantêm ao nível definido pelo órgão de administração e não afetarão significativamente a situação financeira do banco.

Não foi possível concluir se são estabelecidos objetivos suficientemente claros para uma identificação e avaliação dos riscos relacionados com os objetivos estratégicos, se existe delegação de competências no controlo dos riscos, se são impostas restrições de segurança no acesso a ativos, a recursos e à informação e se existe uma política com os objetivos globais, objetivos específicos e as tarefas para cada área funcional, com o perfil de risco e o grau de tolerância ao risco.

Apenas três bancos (BCN, BI e BICV) referem ações de *stress test* (probabilidade de cumprir os objetivos face a desenvolvimentos adversos dos fatores de risco) e cinco (BCN, BCA, BAI, BI e BICV) garantem a elaboração de relatórios periódicos e

tempestivos, com informação clara, fiável e substantiva, relativos à exposição do banco a cada uma das categorias de risco subjacentes à atividade desenvolvida.

3. Atividade de controlo

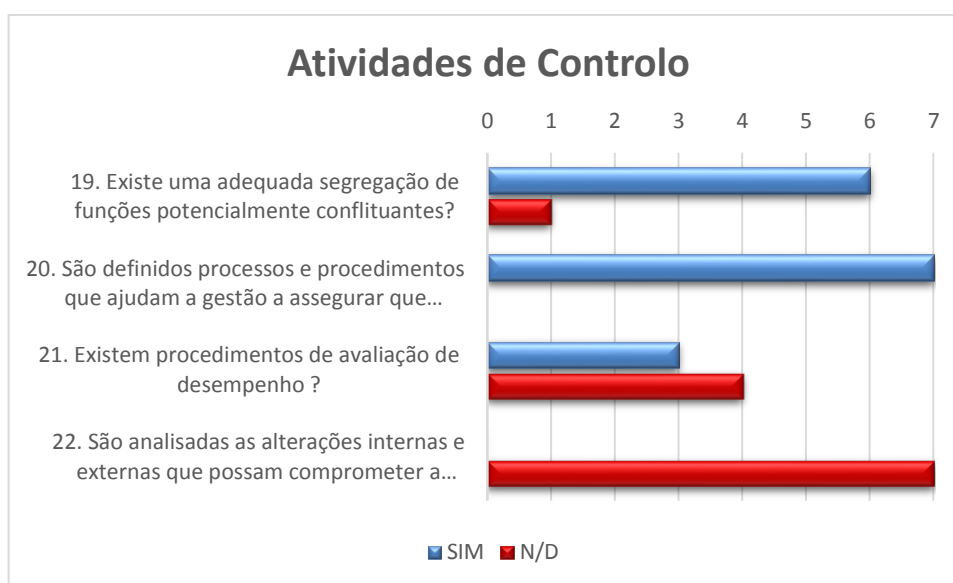


Gráfico 3: Atividades de Controlo

Fonte: Elaboração própria

Todos os bancos apresentam informações relacionados com a sua atividade de controlo, nomeadamente, os órgãos responsáveis e as respetivas funções, a metodologia que utilizam e a forma de atuação no controlo sobre cada área de risco.

Na análise sobre a existência de uma adequada segregação de funções potencialmente conflitantes podemos observar, através do organograma ou de informações prestadas, que a maioria dos bancos (exceto o NB) possui uma função de Gestão de Riscos (Direção de Gestão de Risco/Direção de Crédito e Risco/Gestão e Controlo de Riscos/Gabinete de Gestão de Riscos/Gabinete de Planeamento e Controlo de Riscos), uma função de Auditoria Interna (Gabinete de Auditoria Interna/Direção de Auditoria Interna) e uma função de *Compliance* (Gabinete de Suporte à função de *Compliance*/Gabinete de *Compliance*/Departamento de *Compliance*), com independência face às outras áreas.

Também ao nível das operações constatamos a independência entre a componente comercial – Direção Comercial – e a componente de validação – Direção de Suporte Operacional/Direção Operacional, garantindo a segregação de funções. Face a essas observações, consideramos preenchido o requisito de segregação de funções potencialmente conflitantes por parte da maioria das instituições financeiras em Cabo Verde.

Podemos também observar que nos bancos (exceto no NB) são definidos processos e procedimentos que ajudam a assegurar que medidas necessárias sejam tomadas para fazer face aos riscos. Neste sentido, podemos dizer que estes cumprem com os requisitos estabelecidos no Aviso nº2/95 nº4 3) de 27 de março, nomeadamente, no controlo dos riscos da atividade da instituição, nomeadamente os riscos de crédito, de mercado e de liquidez.

Contudo, na informação pública divulgada da maioria dos bancos não foram observadas informações sobre procedimentos de avaliação de desempenho, sendo que nos três bancos que procedem a essa avaliação visam o desenvolvimento dos seus profissionais e a gestão das suas carreiras, o aumento da motivação e reconhecimento dos seus colaboradores atribuindo prémios. Também não se encontram informações relativos ao processamento de informação e controlos físicos e se são analisadas as alterações internas e externas que possam comprometer a execução da estratégia e objetivos definidos.

4. Informação e comunicação

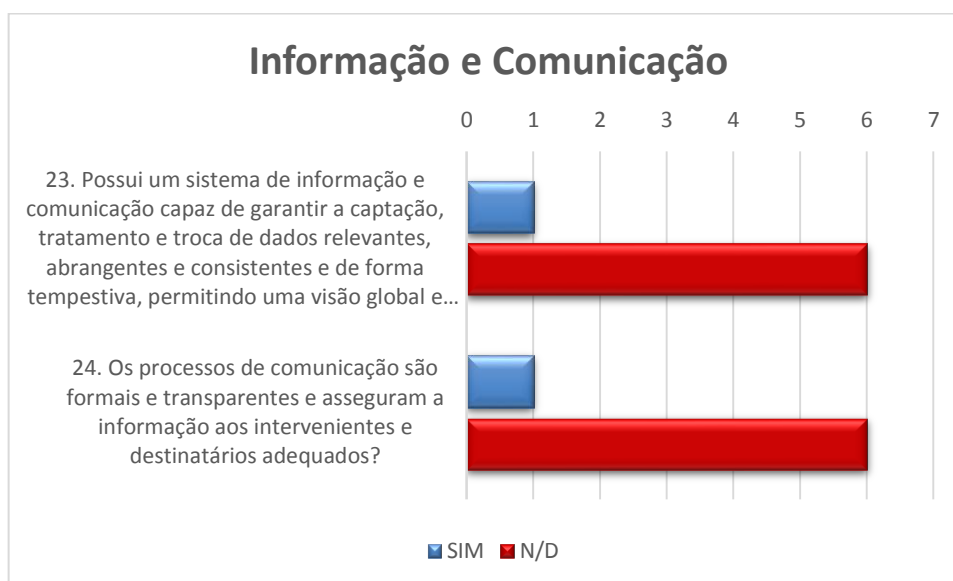


Gráfico 4: Informação e Comunicação

Fonte: Elaboração própria

Apenas dois bancos (BCN e BCA) divulgam informações relevantes acerca do sistema de informação e comunicação que utilizam, destacando o facto do BCN apresentar informações formais aos intervenientes e destinatários adequados. Contudo, não nos permite concluir se estes bancos possuem um sistema de informação e comunicação capaz de garantir a captação, tratamento e troca de dados relevantes, abrangentes e consistentes e de forma tempestiva, permitindo uma visão global e abrangente sobre a situação financeira, o desenvolvimento da atividade, o cumprimento da estratégia e dos objetivos, do perfil de risco.

Do estudo efetuado aos restantes bancos não encontramos nenhuma informação para concluir, nem se o um SCI permite aos colaboradores identificar, recolher e trocar informações para que possam exercer com exatidão e precisão as suas atividades, nem se conseguem assegurar as tarefas estabelecidas para registar, processar, resumir e relatar as transações da organização e manter a informação credível relativamente aos ativos, passivos e capital próprio, e assim atribuir um carácter de fiabilidade às demonstrações financeiras.

Também não se pode concluir se a organização gere e usa informação de qualidade relevante, comunicando internamente informação, que inclui objetivos e

responsabilidades de controlo interno, necessárias para suportar o funcionamento do controlo interno.

5. Monitorização

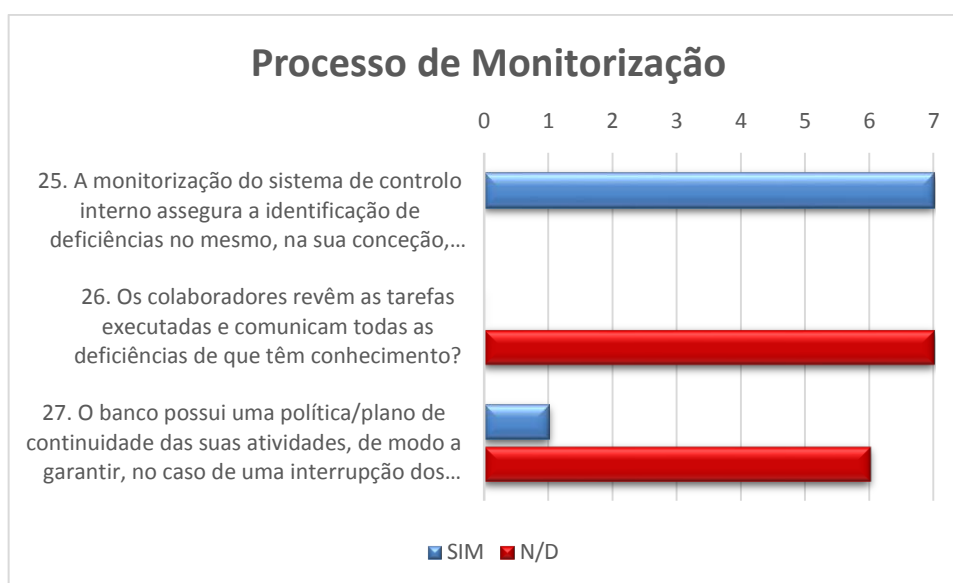


Gráfico 5: Processo de Monitorização

Fonte: Elaboração própria

Todos os bancos apresentam informações relativas ao processo de monitorização e acompanhamento do sistema de controlo interno, capaz de assegurar a identificação de deficiências no mesmo, na sua conceção, implementação e utilização. Apenas um banco possui uma política ou plano de continuidade das suas atividades, de modo a garantir, no caso de uma interrupção dos seus sistemas e procedimentos, a preservação de dados e funções essenciais e a prossecução das suas atividades financeiras ou, se tal não for possível, a recuperação rápida desses dados e funções e o reatamento rápido dessas atividades.

Pela ausência de informação, não se consegue concluir se os colaboradores revêm as tarefas executadas e comunicam todas as deficiências de que têm conhecimento e se a gestão se certifica de que todos os componentes do controlo interno satisfazem os requisitos previstos.

6. Função *Compliance*

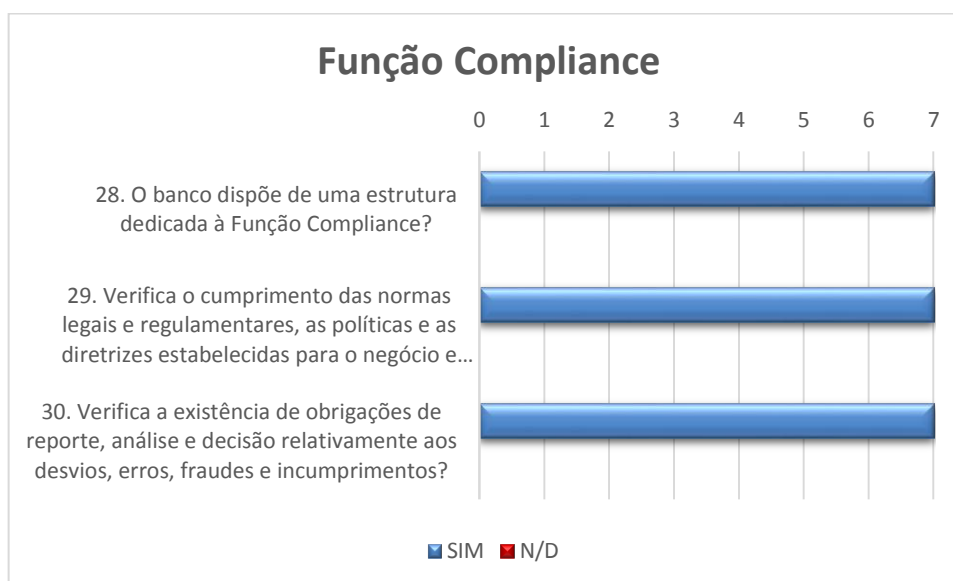


Gráfico 6: Função *Compliance*

Fonte: Elaboração própria

Todos os bancos dispõem de uma estrutura dedicada à função de *Compliance*, onde são analisados o cumprimento das normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades do banco, verificando a obrigatoriedade de reporte, análise e decisão relativamente aos desvios, erros, fraudes e incumprimentos.

Esta Função visa, fundamentalmente, assegurar a eficiência e eficácia do sistema de controlo interno da instituição, fiscalizando o cumprimento das leis e regulamentos impostos pela autoridade reguladora e de supervisão, bem como, a prevenção da utilização da instituição como veículo de branqueamento de capitais ou financiamento de terrorismo.

Portanto, pode-se considerar cumpridos os requisitos consagrados no artigo 70º da LEI N.º 62/VIII/2014.

7. Função de Auditoria Interna

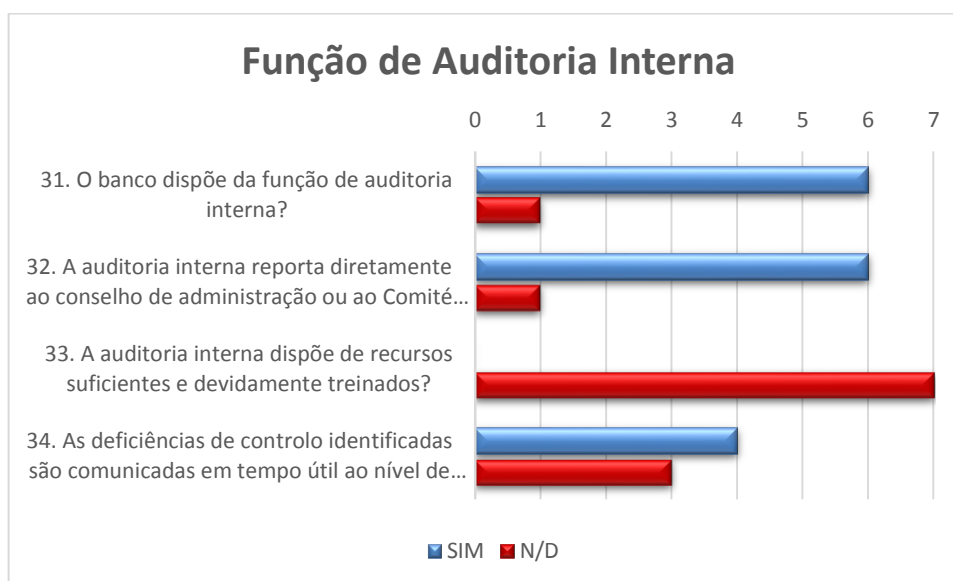


Gráfico 7: Função Auditoria Interna

Fonte: Elaboração própria

O NB não informa se dispõe ou não de uma função de auditoria interna, enquanto que os restantes bancos dispõem dessa função, satisfazendo a obrigatoriedade de estabelecer um serviço de Auditoria Interna pelo artigo 72º da LEI N.º 62/VIII/2014, reportando diretamente ao Conselho de Administração ou ao Comité de Auditoria. Porém as informações por elas divulgadas não nos permite saber se esta função dispõe de recursos suficientes e devidamente capacitados.

Apesar do BCN, BCA, BI e CECV (anualmente) procederem à elaboração de relatórios com os resultados das avaliações realizadas, em conformidade com os requisitos do artigo 72º da LEI N.º 62/VIII/2014, as informações por elas divulgadas não nos permitem saber se as deficiências identificadas são comunicadas em tempo útil ao nível de gestão apropriado.

Ainda, o Aviso nº5/99 nº5 de 3 de maio consagra a obrigatoriedade de elaboração de um relatório sobre o sistema de controlo interno ao órgão de administração da instituição, que deverá posteriormente ser remetido ao Banco de Cabo Verde, até o final do mês de junho, acompanhado de parecer do órgão de fiscalização da instituição. Pela ausência de informação pertinente não nos é permitido concluir sobre o cumprimento desta obrigatoriedade por parte das instituições em estudo.

8. Função de Gestão de Riscos

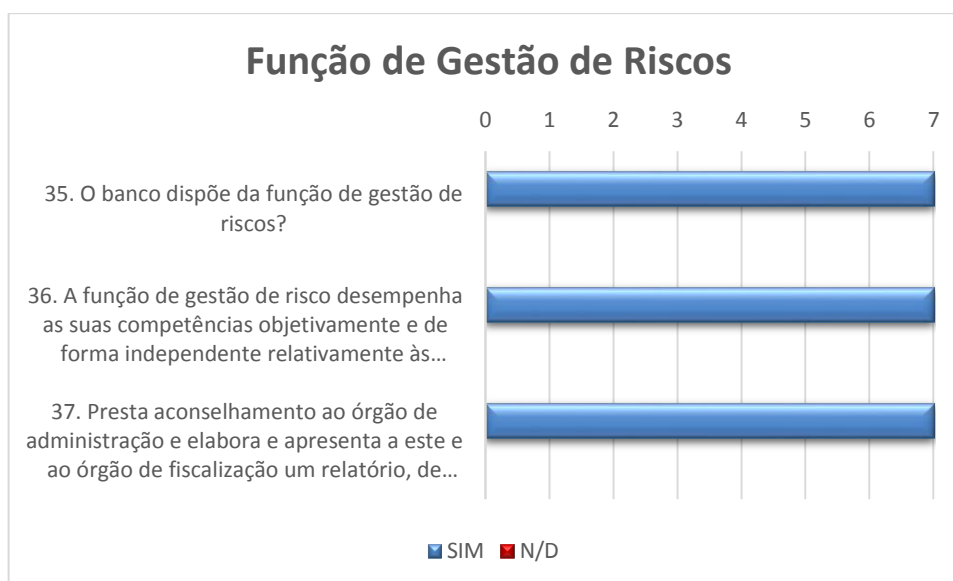


Gráfico 8: Função Gestão de Riscos

Fonte: Elaboração própria

Todos os bancos dispõem de uma função de gestão de riscos, desempenhando as suas competências objetivamente e de forma independente relativamente às áreas funcionais sujeitas a avaliação, prestando aconselhamento ao órgão de administração e elaborando e apresentando a este e ao órgão de fiscalização um relatório, de periodicidade anual, relativo à gestão de riscos.

Assenta na identificação, avaliação, acompanhamento e controlo de todos os riscos materiais pelos quais o Banco se encontra exposto, visando salvaguardar os limites de risco e níveis de exposição definidos pelo Conselho de Administração, preenchendo, assim, os requisitos do artigo 71º da LEI N.º 62/VIII/2014.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5. Considerações Finais

5.1 Conclusões

O Controlo Interno define-se como o conjunto de medidas tomadas pela gestão com objetivo de salvaguarda dos ativos, exatidão e fidedignidade das informações financeiras, administrativas e operacionais e eficiência e eficácia operacional, bem como o cumprimento das leis, normas e regras (*compliance*). Um conceito abrangente que, na sua evolução, se posicionou, muito para além dos aspetos diretamente relacionados com as funções de contabilidade e finanças, em todos os aspetos de uma organização.

O sistema de controlo interno deve ser adaptado às atividades da organização, podendo contribuir de forma muito significativa como um instrumento que permite aos gestores agir com maior segurança.

Na medida em que todas as organizações no desenvolvimento da sua atividade estão expostas a diversos riscos é fundamental, que no processo de controlo interno, os riscos significativos, que possam influenciar negativamente o alcance dos objetivos da organização, sejam identificados e continuamente acompanhados. Deste modo a implementação e manutenção de um sistema de controlo interno, no qual se inclui um competente sistema de gestão do risco, permite às organizações a melhoria contínua dos processos internos, a mitigação dos riscos a que estão sujeitas, a criação e preservação de valor e a melhoria da sua performance.

Neste enquadramento se determina que, um sistema de controlo interno eficaz é um componente fundamental para a gestão de qualquer instituição bancária e a base para operações bancárias seguras. Neste sentido, o sistema de controlo interno deve ser adequado à dimensão, natureza e complexidade da atividade, à natureza e magnitude dos riscos assumidos ou a assumir, ao grau de centralização e delegação de autoridade estabelecido na instituição e, ainda, aplicado de forma consistente em todos os estabelecimentos da instituição.

No presente trabalho procedeu-se ao estudo do «Sistema de Controlo Interno no setor bancário em Cabo Verde», tendo como objetivo perceber em que medida as instituições

bancárias Cabo-verdianas adotam as orientações do COSO, admitidas como as melhores práticas, na implementação e acompanhamento dos seus sistemas de controlo interno.

Do ponto de vista regulamentar, a normativa emitida pelo Banco Central de Cabo Verde, relacionada com o tema, refere matérias de natureza geral do âmbito do Controlo Interno e das funções de controlo – Função de *Compliance*, Função de Gestão de Riscos e Função de Auditoria Interna – e comete aos órgãos de administração das instituições a responsabilidade pelo sistema de controlo interno. Anualmente, o órgão de administração é responsável por elaborar um relatório sobre o sistema de controlo interno, o qual deverá ser remetido ao Banco de Cabo Verde, acompanhado de parecer do órgão de fiscalização da instituição.

O estudo incidiu sobre sete dos oito bancos a operar em Cabo Verde (foi excluído o banco Ecobank de Cabo Verde, por insuficiência de informação para a elaboração do estudo).

De acordo com o plano do estudo, a recolha de dados deveria ter sido efetuada através de um questionário aplicado diretamente aos bancos, modelo que foi inviabilizado pela ausência de respostas e de autorização para aplicação do questionário.

A solução alternativa consistiu no tratamento de informação oficial e pública, designadamente Relatórios e Contas, Relatório de Governo Societário, Relatório de Sustentabilidade e *Website*, onde em alguns casos conseguimos ter acesso ao organograma, dos Bancos em estudo.

Este facto constituiu uma forte **limitação ao estudo** uma vez que as informações divulgadas pelos bancos não permitiram resposta para todas as questões formuladas sendo, assim, insuficientes para concluir sobre a eficiência e eficácia do sistema de controlo interno dessas instituições e dar resposta ao objetivo principal do estudo.

Não obstante, do estudo realizado, destaca-se, em síntese, ao nível do ambiente de controlo, o facto dos bancos disporem de estratégia documentada para a sua atividade e perfil de risco e das suas estruturas orgânicas se apresentarem devidamente documentadas e formalizadas, com colaboradores com as competências necessárias às atividades bancárias.

Todos os bancos dispõem de sistema de gestão de riscos, embora não tivéssemos informação quanto à forma de gestão dos mesmos (por exemplo quanto à aplicação de

testes de stress, à existência de delegação de competências, perfil e grau de tolerância ao risco).

Relativamente às atividades de controlo, pode dizer-se existir segregação de funções potencialmente conflitantes, dada a separação orgânica e funcional entre as funções de negócio, as funções de suporte operacional e as funções de controlo.

Na sua maioria os bancos possuem funções de controlo - gestão de risco, *compliance* e auditoria interna – perfeitamente identificadas e posicionadas de forma a garantir a sua independência. No caso da auditoria interna refere-se o reporte direto aos órgãos mais elevados da gestão, assegurando também a objetividade da função.

Deste modo, do estudo realizado podemos concluir que no geral, e quanto aos aspetos de maior relevância, os bancos em Cabo Verde seguem as orientações do COSO em matéria de controlo interno.

Ficam, no entanto, e face às limitações referidas, algumas respostas por dar, da especialidade da gestão do sistema de controlo interno. Neste sentido deixamos como proposta para **futuras linhas de investigação** a continuação do presente estudo, aprofundando o conhecimento obtido sobre o sistema de controlo interno nos bancos em Cabo Verde e a sua evolução, considerando a revisão regulamentar, em censo, por parte do Banco Central de Cabo Verde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

António Elísio Pimenta Sobrinho (2010). *Os controles internos no contexto bancário*. Tese de Mestrado. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, Brasil. Consultado em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213626.pdf no dia 30/04/2015 às 16:20mn.

Aviso nº2/95, de 27 de março de 1995 (2007). Colectânea de Legislação Financeira de Cabo Verde. Consultado em http://www.bcv.cv/vPT/Supervisao/Legislacao%20Financeira/Documents/Legislacao_Finan_2007.pdf no dia 16/04/2016.

Aviso nº5/99, de 3 de maio de 1999 (2007). Colectânea de Legislação Financeira de Cabo Verde. Consultado em http://www.bcv.cv/vPT/Supervisao/Legislacao%20Financeira/Documents/Legislacao_Finan_2007.pdf no dia 16/04/2016.

Baptista da Costa, C. (2010). *Auditoria financeira, Teoria e prática* (9ª ed.). Editora Rei dos livros.

Briguglio, L. (2006). *Bulding the Economic Resilience of Small Stattes*. Malta: Formatek Pupliching.

Câmara de Comércio, Industria e Turismo Portugal Cabo Verde (2016). *Serviços Financeiros: Instituições Financeiras*. Consultado em http://www.portugalcaboverde.com/item2_detail.php?lang=1&id_channel=33&id_page=112&id=173 no dia 22/06/20016 às 11h.

CMVM (2010). *A Gestão de Riscos e a Função de Auditoria nos Intermediários Financeiros*. Consultado em <http://www.cmvm.pt/CMVM/A%20CMVM/Conferencias/Intervencoes/Documents/Gest%C3%A3o%20do%20Risco%20e%20Auditoria%20Interna%20nos%20Intermedi%C3%A1rios%20Financeiros%20-%2019112010.pdf> no dia 29/04/2015 às 15h.

COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Consultado em http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf no dia 24/06/2016 às15h.

COSO (2013). *Internal Controlo – Integrated Framework – Executive Summary*. Consultado em http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf no dia 14/07/2016 às 10h.

Crouhy, M., Galai, D. e Mark, R. (2014). *The essentials of risk management*. 2º Ed. McGraw-Hill Education. Consultado em <http://www.clicktocontinue.com/books/The%20Essentials%20of%20Risk%20Management2ed.pdf> no dia 23/07/2016 às 11h.

Da Silva Barata, A. (SD). *Contabilidade, Auditoria e Ética nos Negócios* (2ª ed.). Editorial Notícias.

De Freitas, C. M. & Gomez, C. M. (1997). *Análise de riscos tecnológicos na perspectiva das ciências sociais*. Consultado em <http://www.scielo.br/pdf/hesm/v3n3/v3n3a06.pdf> no dia 30/04/2015 às 17:30mn.

Graziotin, C. A. (2002). *Controles internos e gestão de risco em instituições financeiras*. Tese de Pós-Graduação em economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Ciência Económicas, Porto Alegre. Consultado em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4259/000349159.pdf?sequence=1> no dia 28/04/2015 às 15h.

Herculano, A. G. (2009). *A intervenção social num contexto de riscos naturais, tecnológicos e sociais. The social intervention in the context of natural, technological and social hazards*. Consultado em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/4817/1/Interven%C3%A7%C3%A3o%20Social%20num%20contexto%20de%20riscos%20naturais%2c%20tecnol%C3%B3gicos%20e%20sociais.pdf> no dia 30/04/2015 às 18h.

IIA – The Institute of Internal Auditors – *Enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria interna*. Consultado em http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf no dia 28/04/2015 às 15:50mn.

IIA (2004). *The Role of Internal Auditing in Enterprise wide Risk Management*. Consultado em http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/role_intaudit.pdf no dia 16/03/2016 às 10h.

ISA 315. *Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção por Meio da Compreensão da Entidade e do seu Ambiente*. Consultado em <https://pt.scribd.com/doc/70515255/ISA-315> em 25/04/2016 às 18:15mn.

Jayaraman, T. K. (2006). *Macroeconomic Reform and Resilience Bulding*. Islands and Samll States Institute of University of Malte.

Kunt D. & H. Huzinga (2000). *Financial Struture and Bank Profitability*. World Bank.

LEI N.º 61/VIII/2014 (2014). Lei das Instituições Financeira. Consultado em <http://www.bcv.cv/vPT/Legislacao/Sectores/Documents/Lei%20de%20Bases%20do%20Sistema%20Financeiro.pdf> no dia 15/04/2016 às 11h.

LEI N.º 62/VIII/2014 (2014). Lei das Instituições Financeira. Consultado em http://www.bcv.cv/vPT/Mercado%20de%20Capitais/Legislacao%20Complementar/Documents/Lei%2062.2014%20_Atividades%20e%20das%20Institui%C3%A7%C3%B5es%20Financeiras.pdf no dia 15/04/2016 às 15h.

Maia, M. S., Da Silva, M. R., Dueñas, R., De Almeida, P. P., Marcondes, S. & Ching, H. Y. - *Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa* (2005) – Revista Universo Contábil. Documento consultado em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/79/248>, no dia 28/04/2015 às 16:15mn.

Manual do controlo interno (2012). Consultado em <https://www.ipbeja.pt/RepositorioDocumentosOficiais/Manuais%20de%20Procedimentos/Manual%20de%20Controlo%20Interno.pdf> no dia 29/04/2015 às 16:05mn.

Marques de Almeida, J. J. (2000). *Auditoria Previsional e Estratégica*. Vislis Editores.

Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: establishing effective Governance, risk, and compliance processes* (2 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons. Consultado em [http://ebooks.narotama.ac.id/files/COSO%20Enterprise%20Risk%20Management;%20Establishing%20Effective%20Governance,%20Risk,%20and%20Compliance%20Processes%20\(2nd%20Edition\)/Cover%20&%20Table%20of%20Contents%20-%20COSO%20Enterprise%20Risk%20Management%20\(2nd%20Edition\).pdf](http://ebooks.narotama.ac.id/files/COSO%20Enterprise%20Risk%20Management;%20Establishing%20Effective%20Governance,%20Risk,%20and%20Compliance%20Processes%20(2nd%20Edition)/Cover%20&%20Table%20of%20Contents%20-%20COSO%20Enterprise%20Risk%20Management%20(2nd%20Edition).pdf) no dia 17/07/2016 às 17h.

Moeller, R. R. (2008). *Sarbanes-Oxley internal controls: effective auditing with AS5, Cobit and ITIL*. New Jersey: John Wiley & Sons. Consultado em http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780470289921_sample_389636.pdf no dia 17/07/2016 às 16:15mn.

Morais, G. & Martins, I. (SD). *Auditoria Interna Função e Processo*. 2ª Ed. Áreas Editora.

PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board (SD). *Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit*. Consultado em <https://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/AU319.aspx#pspcaob> no dia 3 de Outubro de 2016.

Portal de Auditoria. *COSO – Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada*. Consultado em <https://portaldeauditoria.com.br/coso-gerenciamento-de-riscos-corporativa-estrutura-integrada>.

Portal de Auditoria. *Panorama das directrizes COSO e COBIT*. Consultado em <https://portaldeauditoria.com.br/panorama-das-diretrizes-coso-e-cobit>.

PriceWaterhouseCooper (2003). *The Sarbanes-Oxley Act of 2002 – Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges: A White Paper*. Consultado em http://www.pwc.is/is/ins-sol/assets/pwc_ic_03.07.03_sarbox_wp1.pdf no dia 19/05/2016 às 19h.

Russo, J (SD). *Controlo interno nas empresas*. Documento consultado em joaorusso.com.sapo.pt/Controlointernoempresas, no dia 30/04/2015 pelas 15:50mn.

Trapp, A. C. G. & Corrar, L. J. (2005). *Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte*. Consultado em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772005000100002 no dia 30/04/2015 às 17h.

ANEXOS

Anexo I – Questionário sobre o Ambiente de Controlo

Fontes:															
Website															
QA - Questionário Aplicado															
R&C - Relatório e Contas															
RdS - Relatório de Sustentabilidade															
RGS - Relatório de Governo Societário															
ND significa Não Disponível*															
		BCN		BCA		BAI		BI		BICV		CECV		NB	
		SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE
Ambiente de Controlo															
1. A Estrutura Orgânica do banco está devidamente documentada e formalizada (organograma ou lista da direção)?															
		ND	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	ND	R&C
2. A estrutura organizacional é adequada à natureza e complexidade das atividades desenvolvidas pelo banco?															
		ND	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	Website	ND	R&C
3. A estrutura organizacional é divulgada aos colaboradores?															
		ND	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	Website	ND	R&C
4. O número de colaboradores é suficiente e dispõe das competências adequadas face à dimensão, natureza e complexidade das atividades desenvolvidas pelo banco?															
		ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C
5. Os colaboradores do banco reconhecem a importância do controlo interno e compreendem o seu papel no sistema implementado?															
		ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C
6. O banco dispõe de códigos de conduta formalizados e aplicáveis a todos os colaboradores?															
		SIM	Website	ND	Website	ND	Website	SIM	Website	SIM	Website	ND	Website	ND	Website
7. O banco possui uma estratégia a longo prazo para a sua atividade, perfil de risco e controlo interno?															
		SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C
8. A estratégia encontra-se devidamente documentada e é comunicada, no tempo, pela forma e com o detalhe considerados adequados, a todos os colaboradores do banco?															
		ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C

Anexo II – Questionário sobre Avaliação do Risco

Fontes:														
Website														
QA - Questionário Aplicado														
R&C - Relatório e Contas														
RdS - Relatório de Sustentabilidade														
RGS - Relatório de Governo Societário														
ND significa Não Disponível*														
BCN		BCA		BAI		BI		BICV		CECV		NB		
SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	
Avaliação do Risco														
9. O banco dispõe de um sistema de gestão de riscos?	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C
10. Em relação aos riscos (internos e externos) que possam influenciar os objetivos definidos pelo banco, o sistema de gestão de risco é capaz de identificá-los, avaliá-los, acompanhá-los e controlá-los?	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C
11. Existe um conjunto integrado de processos (permanente) que assegurem uma compreensão apropriada da natureza e da magnitude dos riscos subjacentes à atividade desenvolvida?	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C
12. Este sistema é capaz de assegurar que os riscos se mantêm ao nível definido pelo órgão de administração e não afetarão significativamente a situação financeira do banco?	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C
13. O banco realiza <i>stress test</i> (probabilidade de cumprir os objetivos face a desenvolvimentos adversos dos fatores de risco)?	SIM	R&C	ND	R&C	ND	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C
14. No controlo dos riscos, existe delegação de competências e segregação de funções?	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C
15. São impostas restrições de segurança no acesso a ativos, a recursos e à informação?	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C
16. É definida uma política com os objetivos globais, os objetivos específicos e as tarefas para cada área funcional/função, com o perfil de risco e o grau de tolerância ao risco?	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C
17. Elabora relatórios periódicos e tempestivos, com informação clara, fiável e substantiva, relativos à exposição do banco a cada uma das categorias de risco subjacentes à atividade desenvolvida?	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C

Anexo III – Questionário sobre Atividade de controlo

Fontes:															
Website															
QA - Questionário Aplicado															
R&C - Relatório e Contas															
RdS - Relatório de Sustentabilidade															
RGS - Relatório de Governo Societário															
ND significa Não Disponível*															
BCN		BCA		BAI		BI		BICV		CECV		NB			
SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE		
Atividade de Controlo															
18. Existe uma adequada segregação de funções potencialmente conflitantes?															
SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS
19. São definidos processos e procedimentos que ajudam a gestão a assegurar que medidas necessárias sejam tomadas para fazer face aos riscos?															
SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS
20. Existem procedimentos de avaliação de desempenho ?															
ND	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS
21. São analisadas as alterações internas e externas que possam comprometer a execução da estratégia e objetivos definidos?															
SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS	SIM	R&Ce RGS

Anexo IV – Questionário sobre Informação e comunicação

Fontes:														
Website														
QA - Questionário Aplicado														
R&C - Relatório e Contas														
RdS - Relatório de Sustentabilidade														
RGS - Relatório de Governo Societário														
ND significa Não Disponível*														
BCN		BCA		BAI		BI		BICV		CECV		NB		
SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	
Informação e Comunicação														
22. Possui um sistema de informação e comunicação capaz de garantir a captação, tratamento e troca de dados relevantes, abrangentes e consistentes e de forma tempestiva, permitindo uma visão global e abrangente sobre a situação financeira, o desenvolvimento da atividade, o cumprimento da estratégia e dos objetivos, do perfil de risco?														
ND	R&Ce RGS	SIM	R&C	ND	R&C	ND	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS	
23. Os processos de comunicação são formais e transparentes e asseguram a informação aos intervenientes e destinatários adequados?														
SIM	R&Ce RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS	ND	R&Ce RGS	

Anexo V – Questionário sobre Processo de Monitorização

Fontes:														
Website														
QA - Questionário Aplicado														
R&C - Relatório e Contas														
RdS - Relatório de Sustentabilidade														
RGS - Relatório de Governo Societário														
ND significa Não Disponível*														
BCN		BCA		BAI		BI		BICV		CECV		NB		
SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	
Processo de Monitorização														
24. A monitorização do sistema de controlo interno assegura a identificação de deficiências no mesmo, na sua conceção, implementação e utilização?														
SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	
25. Os colaboradores revêm as tarefas executadas e comunicam todas as deficiências de que têm conhecimento?														
ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	
26. O banco possui uma política/plano de continuidade das suas atividades, de modo a garantir, no caso de uma interrupção dos seus sistemas e procedimentos, a preservação de dados e funções essenciais e a prossecução das suas atividades financeiras ou, se tal não for possível, a recuperação rápida desses dados e funções e o reatamento rápido dessas atividades?														
ND	R&C	SIM	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	

Anexo VI – Questionário sobre *Compliance*

Fontes:														
Website														
QA - Questionário Aplicado														
R&C - Relatório e Contas														
RdS - Relatório de Sustentabilidade														
RGS - Relatório de Governo Societário														
ND significa Não Disponível*														
BCN		BCA		BAI		BI		BICV		CECV		NB		
SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	
Função <i>Compliance</i>														
27. O banco dispõe de uma estrutura dedicada à Função <i>Compliance</i> ?														
SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	Website	SIM	R&C	
28. Verifica o cumprimento das normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades do banco?														
SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	
29. Verifica a existência de obrigações de reporte, análise e decisão relativamente aos desvios, erros, fraudes e incumprimentos?														
SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	

Anexo VII – Questionário sobre Auditoria Interna

Fontes:															
Website															
QA - Questionário Aplicado															
R&C - Relatório e Contas															
RdS - Relatório de Sustentabilidade															
RGS - Relatório de Governo Societário															
ND significa Não Disponível*															
		BCN		BCA		BAI		BI		BICV		CECV		NB	
		SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE
Função de Auditoria Interna															
30. O banco dispõe da função de auditoria interna?	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	RGS	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C e RGS	
31. A auditoria interna reporta diretamente ao conselho de administração ou ao Comitê de Auditoria?	SIM	R&C e RGS	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C e RGS	SIM	RGS	SIM	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	
33. A auditoria interna dispõe de recursos suficientes e devidamente treinados?	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	RGS	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	
34. As deficiências de controlo identificadas são comunicadas em tempo útil ao nível de gestão apropriado?	ND	R&C e RGS	ND	R&C	ND	R&C	ND	R&C e RGS	ND	RGS	ND	R&C e RGS	ND	R&C e RGS	

Anexo VII – Questionário sobre Gestão de Riscos

Fontes:															
Website															
QA - Questionário Aplicado															
R&C - Relatório e Contas															
RdS - Relatório de Sustentabilidade															
RGS - Relatório de Governo Societário															
ND significa Não Disponível*															
		BCN		BCA		BAI		BI		BICV		CECV		NB	
		SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE	SIM/ND	FONTE
Função de Gestão de Riscos															
35. O banco dispõe da função de gestão de riscos?		SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C
36. A função de gestão de risco desempenha as suas competências objetivamente e de forma independente relativamente às áreas funcionais sujeitas a avaliação?		SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C
37. Presta aconselhamento ao órgão de administração e elabora e apresenta a este e ao órgão de fiscalização um relatório, de periodicidade pelo menos anual, relativo à gestão de riscos?		SIM	R&C	SIM	R&C	ND	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C	SIM	R&C