

GESTÃO DO AMBIENTE INTERNO COOPERATIVISTA: UM ESTUDO BASEADO NA METODOLOGIA COSO

Resumo

A gestão do controle interno e do risco é um tema que assume papel relevante em virtude da acirrada competitividade no sistema financeiro brasileiro, ainda mais no segmento em que atuam as cooperativas de crédito. O presente estudo permite figurar a percepção dos gestores e do quadro funcional das cooperativas de crédito vinculadas ao sistema SICOOB SC sobre a perspectiva do componente ambiente interno, em relação aos princípios da metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. Com o objetivo primordial de formular um modelo sinóptico para controle interno, fez-se necessário o desenvolvimento de um estudo caracterizado do tipo qualitativo, de cunho descritivo, por meio de levantamento bibliográfico e com aplicação de um estudo de caso, baseado no componente de *COSO ERM*. Em suma, com os conceitos descritos ao longo do estudo em consonância do resultado obtido, resultou na elaboração de uma sinopse de ambiente interno estratégico aplicável a gestão do controle interno em um sistema organizado de cooperativas de crédito. O resultado da pesquisa, obtido por meio da opinião dos colaboradores, reforça o propósito de comprometimento necessário às práticas de controle interno, com vistas a gerar valor para a entidade, além de aprimorar a gestão de riscos.

Palavras-Chaves: Controle Interno. Cooperativa de Crédito. *COSO ERM*.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento estável do Sistema Financeiro Nacional no segmento bancário vem sendo liderado, na grande maioria, por bancos privados e bancos com controle de capital estrangeiro. Este comportamento do segmento de mercado força o restante conglomerado financeiro a aperfeiçoar, profissionalizar e desenvolver indispensáveis controles mais eficientes de seus processos operacionais e estruturais.

O êxito financeiro dos bancos, deve-se em grande parte, a disponibilidade de recursos financeiros excedentes e arcabouço funcional bem estruturado, outro aspecto favorável resulta da permanência e crescimento de tais instituições no panorama empresarial, os quais propõem-se a melhorias e constantes aprimoramentos de seus métodos de controles internos.

No contexto do segmento financeiro, além dos bancos múltiplos, comerciais, de investimento, entre outros, se encontram as cooperativas de crédito, que apesar das limitações legais na concessão e obtenção de créditos e da pequena fatia que ocupam no mercado, vem se destacando no cenário financeiro com expressivos crescimentos anualmente.

Consiste em fato recente a abertura efetiva do mercado financeiro para a atuação de cooperativas de crédito de livre adesão de cooperados, antes mesmo de normas impostas pelo Banco Central do Brasil (BACEN), o qual regulamentou a possibilidade de qualquer pessoa associar-se a uma cooperativa, as quais, em grande parte, encontravam-se limitadas a atuar em determinados ramos de atividades ou de profissionais e somente nestes.

No entanto, com o advento da classificação de cooperativas de crédito de livre admissão, normatizado inicialmente pela Resolução 3.106/2003 do Conselho Monetário Nacional (CMN), mudou o panorama antes descrito, tal qual que o histórico de crescimento mesmo que estagnado em relação a outros ramos financeiros, presume-se melhorias e ampliação deste ramo empresarial.

Por sua vez, as cooperativas de crédito, cuja razão de existir difere das demais formas de constituição de instituições financeiras que visam lucro, tem por premissa o desenvolvimento socioeconômico a partir da geração de resultados. Deste modo, a riqueza alcançada passa a compor o patrimônio de seus cooperados, fato que consolida sua auto-sustentabilidade como objetivo central.

Logo, a eficácia da gestão cooperativista, a partir da nova categorização de acesso livre de pessoas, dependerá de uma cultura organizacional voltada ao controle dos processos, atividades, serviços e riscos que colocam em xeque a continuidade do negócio.

Deste modo, o objetivo desse estudo é o de sugerir um modelo sinóptico de ambiente interno estratégico para os controles internos em cooperativas de crédito, baseado em um estudo teórico adaptado da metodologia *COSO Enterprise Risk Management – ERM*, desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

2. METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, traçou-se como objetivo de cunho descritivo, caracterizado por Best (1972, *apud* MARCONI; LAKATOS, 1996) como sendo uma abordagem de descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente; que se utilizará fonte secundária com abordagem dedutiva.

No que tange ao escopo descritivo, foram analisadas as percepções de colaboradores do sistema de cooperativas de crédito de Santa Catarina - SICOOB SC, acerca do tema ambiente organizacional do controle interno, baseado nos componentes da metodologia *COSO*.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, conceituado por Gil (1999) como sendo um estudo aprofundado e exaustivo de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados de um ou muitos objetos. Tentou-se aproximar e avaliar as explanações no sentido de identificar os princípios arrolados pela metodologia *COSO*, ou se tais explanações seguem um parâmetro comum ou uma sintonia com aquela técnica.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, uma vez que foram obtidos dados a partir de documentos do Sistema SICOOB SC, como relatórios anuais, registros, anais, manuais, dados da *home page* e outras informações a fim de se concluir com êxito os objetivos deste trabalho.

Também utilizou-se como instrumento de dados, questionários semi-estruturados a partir de um planejamento de pesquisa científica, sendo classificada de acordo com Ruiz (1989), como a formulação real de uma investigação planejada, estruturada e rescrita que segue as normas metodológicas articuladas pela ciência.

Para fins de balizamento da formulação deste estudo, recorreu-se a um conjunto amplo de fontes bibliográficas com vistas a atender as necessidades informacionais a partir de: livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras

publicações. Também utilizou-se como base referencial pesquisas feitas em *home pages* de instituições, órgãos e entidades internacionais, para um melhor aproveitamento de conceitos e metodologias existentes acerca do assunto controle interno e ambiente organizacional.

Delineou-se o planejamento e a validade dos dados coletados por meio de uma pesquisa qualitativa, a qual permitiu uma melhor compreensão do fenômeno para a geração de informações a partir dos dados e opiniões coletados na amostra.

Dos tipos de questionários enviados obteve-se retorno de 21 cooperativas, representando 46,7% do total das 45 existentes no sistema SICOOB SC, distribuídos em uma amostra de 185 pessoas, a qual merece destaque o empenho dos respondentes do quadro funcional (119 pessoas) que representou praticamente o dobro de respondentes gestores (59).

O estudo de caso foi avaliado através de análises de conteúdo por categorias, considerado por Richardson (1999 apud BEUREN 2003), como sendo a decodificação do texto pesquisado em diversos elementos, extraíndo as partes utilizáveis e correlacionáveis ao problema da pesquisa, permitindo uma comparação com outros textos escolhidos.

Assim sendo, o presente estudo caracteriza-se quanto aos objetivos de forma descritivo, através de procedimentos de pesquisas bibliográficas, documentais e um estudo de caso, ambos de abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de pesquisa semi-estruturada, finalizando-o através de análises de conteúdo por categorias.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Como referência inicial deste estudo conceitua-se temas relacionados ao cooperativismo, controle e sistema de controle, e por fim, menção acerca da metodologia utilizada como fonte de estudo.

3.1 COOPERATIVISMO

A união de membros de determinado grupo econômico, social e áreas afins, com a mesma finalidade, seja o de desempenhar ações específicas, de produção, seja a geração de algo em benefício mútuo, podem tratar de diferentes formas os conceitos e princípios doutrinários pré-existentes do cooperativismo, mas terão o mesmo propósito, na grande maioria, o de cooperar e colaborar em detrimento de um fim único.

Com isso pode-se afirmar que prevalecerá o ato de cooperar, conceituado por OCESC (2004), como uma associação de pessoas com interesses comuns, organizadas economicamente e de forma democrática, com participação voluntária, prezando a igualdade de deveres e direitos para a execução de atividades, operações ou serviços.

Segue este raciocínio as cooperativas que têm por premissa a constituição com base na autogestão da cooperação, princípios democráticos, estrutura horizontal e os baixos custos de transação, com poucas barreiras para introduzir novos membros, fazendo com que eles se auto-organizem em busca de um objetivo comum (JUNQUEIRA; TREZ, 2005).

Destarte, por meio do cooperativismo as pessoas passam a descobrir o potencial coletivo, desenvolvendo valores e atitudes que contribuem para o benefício mútuo, em contraposto, no passar dos anos, imposto pela hegemonia do capitalismo, doutrinas, princípios e movimentos contrários à liberdade coletiva.

O cooperativismo no Brasil teve sua origem nas primeiras cooperativas de consumo de Limeira, São Paulo (1891), no Rio de Janeiro (1894) e em Pernambuco, na cidade de Camaragibe (1895), entre outras, mas todas organizadas por segmentos da classe média urbana, de empregados de empresas privadas e de funcionários públicos (SIQUEIRA, 2001).

Já o cooperativismo de crédito foi criada pelo padre suíço Teodoro Amstad em 1902 na cidade da Nova Petrópolis – RS, sendo baseada no modelo de *Raiffeisen* e obtendo bastante sucesso com a criação de quatorze cooperativas entre 1902 e 1923, e mais vinte e seis entre 1923 e 1938, segundo afirma Pinho (1976). Seguindo o mesmo pensamento, após estas surgiram do tipo *Luzzatti*, influenciadas pelos imigrantes italianos, instalaram-se na região Sudeste/Sul e posteriormente nas demais regiões do país.

A reforma bancária prevista na Lei 4.595 de 1964, e as normas de política financeira do Governo Federal, o cooperativismo de crédito começou a decair e teve que se reestruturar. O drástico tratamento dado pelo governo brasileiro àquelas atenuou-se somente a partir de 1995, por meio de algumas resoluções, todavia, o ano de 2003 representou verdadeiramente a abertura do cooperativismo de crédito potencializada pela Resolução 3.106/2003 do BACEN, que permitiu a criação de cooperativas de crédito de livre admissão de associados, por micros e pequenos empresários e empreendedores.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas como sociedades de pessoas, com firma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados (LEI 5.764/1971). Nos atos normativos baixados pelo CMN e pelo BACEN as cooperativas de crédito são classificadas em: singulares, cooperativas centrais ou federações de cooperativas e as confederações de cooperativas (BACEN, 2006).

3.2 CONTROLE

O princípio do controle empresarial era exercido por apenas uma única pessoa ou um pequeno grupo, este executivo era ao mesmo tempo o dono do negócio se preocupando em somente cuidar e manter seus negócios na ativa para auto sustentar-se. Conforme Migliavacca (2002 p.33), os primórdios da palavra controle surgiu por volta de 1600, como significado de “[...] cópia de uma relação de contas [...], um análogo com a sua origem da palavra em latim ‘*contrarotulus*’, que denota [...] cópia do registro de dados [...]”.

Durante um período da história da administração de empresas o conceito de controle poderia ser contraposto de diversas formas e significados, um especialista do setor de auditoria interna opinava diferentemente de um do setor de controladoria, que por sua vez não tinha uma visão por igual de um gerente. A necessidade de um conceito singular aumentava a confusão sobre o verdadeiro papel e significado dos controles em uma empresa.

Na modernidade empresarial existe uma clara separação entre os que detêm a propriedade do negócio e os que realizam o controle de gestão. O todo organizacional se tornou um trabalho muito complexo, o qual exige a presença de vários especialistas em diferentes áreas funcionais, por exemplo, uns na área de produção, outros na comercialização, finanças, recursos humanos, contabilidade, entre outros. O controle é um método, segundo Ferreira (1999), de fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas ou padrões preestabelecidos.

Das diversas atividades organizacionais realizadas no processo produtivo de uma empresa, algumas dificultam a formalização dos procedimentos e rotinas, por isso, a necessidade de controles preventivos e detectivos, o primeiro para impedir a ocorrência de erros e fraudes, o segundo para detectá-los, assim como facilitar as decisões sobre as providências necessárias antes que ocorram maiores consequências.

Controle representa um dos quatro C da qualidade total do modelo de gestão das cooperativas proposto por Oliveira (2003) que são Cooperação, Compromisso, Coordenação e por fim já citado Controle. Com isto, explicita-se a definição de controle, conforme Oliveira (2003, p.92) como componente do modelo de gestão:

Controle é a função do processo administrativo das cooperativas que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo das cooperativas, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos.

No passado, os conceitos sobre controle interno voltavam-se às atividades de contabilidade e finanças. Tais conceitos já não são tão bem aceitos, como afirma Attie (1992), um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna; pode, também, abranger atividades em outros campos.

3.3 METODOLOGIA COSO

Em todos os ramos empresariais os gestores têm buscado o melhoramento contínuo de seus processos internos, voltados a manterem-se no curso dos objetivos almejados, realização da missão, e principalmente, o foco voltado na minimização do inesperado. O controle interno parece ser uma necessidade em permitir que os gestores tratem rapidamente em relação a mudanças no ambiente econômico.

De acordo com a home page do COSO, por meio dos trabalhos desenvolvidos por aquele comitê, percebe-se que os sistemas de controles internos promovem a eficiência, redução do risco e perda de recursos, segurança de modo geral, confiabilidade das indicações financeiras e de conformidade com leis e regulamentos.

O foco gerencial com visão ampla a todo e qualquer tipo de empresa não foi tão enfatizado nas primeiras pesquisas realizadas entre os anos de 1985 a 1987, na época liderada pelo presidente James C. Treadway Jr., da Comissão Nacional sobre Elaboração e Apresentação de Relatórios Financeiros (*National Commission on Fraudulent Financial Reporting – Treadway Commission*), conforme divulgação de seu Relatório de pesquisa “*The Report*” (COSO, 1987).

A pesquisa inicial da comissão voltou-se para a gerência e os diretores superiores de todas as companhias públicas, contabilistas públicos independentes e profissionais da contabilidade pública, e ainda, órgãos reguladores e classe acadêmico. COSO (2005a, p.9 tradução nossa) reconhece que “[...] o objetivo deste original era de fornecer uma orientação para companhias públicas menores e seus revisores de contas, para ajudar-lhes em aplicar uma estrutura em relação a avaliar e relatar a eficácia do controle interno sobre o relatório financeiro”.

Nada impediu que as orientações constantes naquele documento não pudessem ser aproveitadas para outros ramos empresariais, servindo como base eficaz do melhoramento dos processos e adaptável às políticas, regras e regulamentos organizacionais. Foi então, que em 1992, agora não mais comissão e sim Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), divulgou o relatório Controles Internos Estrutura Integrada (*Internal Control – Integrated Framework*).

Segundo COSO (2005a), esta estrutura ajudava os negócios de outras entidades a avaliarem seus sistemas de controles internos, sendo reconhecida como padrão regulatório, ou seja, uma metodologia de controle interno propriamente dito.

Entretanto, com o passar dos tempos, principalmente entre os anos de 1999 a 2002, presenciou-se a veiculação de notícias envolvendo escândalos empresariais de corrupção, fraudes, desvios éticos, ganhos ilícitos, perda da credibilidade corporativa.

A crise de escândalos sucessivos enfrentados pelos Estados Unidos, como afirma Bergamini Júnior (2002) em destaque para a maior concordata no mercado de capitais até então, a falência da sétima maior empresa americana, a *Enron Corporation*, veio a compelir uma vigilância e ações efetivas do poder público americano; foi então por intermédio de uma proposta do Legislativo em aumentar as ações contra fraudes corporativas, econômica, financeira e empresarial, promulgou em 2002 a Lei Sarbanes-Oxley, ou popularmente conhecida como SOX.

A SOX não fez menção ao protocolo *COSO* apesar deste datar de alguns anos da época da promulgação, no entanto, a necessidade de aperfeiçoamento do método *COSO* mostrou-se necessário, quando em 2001 a comissão iniciou um projeto aliado a PricewaterhouseCoopers a fim de desenvolver uma estrutura que fosse prontamente usada na gerência, avaliação e melhoria gerencial do risco nas empresa, o que resultou em 2004 a divulgação do documento Gerenciamento de Risco Empresarial – Estrutura Integrada (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*), conhecido como *COSO II* ou *ERM*, pode-se dizer que é uma versão evoluída do *COSO Report*.

O novo modelo *ERM*, além de preservar a estrutura integrada, expande no controle interno fornecendo um foco mais pujante e mais extensivo no assunto de gerência de risco da empresa; com esta nova ferramenta as companhias podem decidir se espelhar nesta estrutura para satisfazer suas necessidades internas de controle e ampliar seus métodos gerenciais no alcance de seus objetivos.

A premissa subjacente da gerência de risco empresarial é definida por *COSO* como segue:

A gerência de risco da empresa é um processo, efetuado pelos gestores, gerência e qualquer pessoa, aplicados no ajuste da estratégia e através da empresa, dispostos a projetar e identificar os eventos potenciais que podem afetar a entidade conduzindo o risco, para fornecer uma garantia razoável a respeito da realização dos objetivos da entidade. (COSO, 2004a, tradução nossa)

Para a realização dos objetivos fundamentais estabelecidos na missão e visão da organização, segundo COSO (2004a), o modelo estrutural sugerido no relatório *ERM* estrutura integrada (figura 1), visualiza que a gerência do risco deve definir as estratégias (*“Estrategic”*), utilizar eficiente e eficazmente seus recursos (*“Operations”*), reproduzir através de relatórios as decisões e resultados (*“Reporting”*) e aplicar às operações da empresa de acordo com leis e regulamentos (*“Compliance”*).



Figura 1 - Matriz tridimensional, cubo *COSO ERM*.
Fonte: *COSO* (2004a).

Mas o modelo tridimensional de gerenciamento do risco de *COSO ERM*, além dos elementos previstos no *COSO Report*, fora acrescido de mais três componentes representados por fileiras horizontais que inter-relacionam e se complementam, resultando numa estrutura de oito componentes, sendo: Ambiente de Controle, Definição dos Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta ao Risco, Atividades de Controle, Informação e Comunicação, e por fim, Monitoramento.

A terceira e última dimensão é representada, segundo Moraes (2003), pelo evento de que o gerenciamento de risco é relevante e deve ser aplicado na sua totalidade, tanto na entidade por completo quanto cada unidade de negócio, ou vista de modo individual, por divisão ou algum subconjunto disso.

Mesmo diante de tais avanços da estrutura conceitual de tal modelo, faz-se necessário observar o modelo de gerenciamento de risco criado para o *COSO ERM*, pois possui as mesmas limitações de outros modelos, resultantes muitas vezes do julgamento humano dentro da tomada de decisão, os custos e os benefícios relativos, as falhas humanas. Com isto, impossibilita a diretoria e gerência de ter a garantia absoluta a respeito da realização dos objetivos da entidade.

4. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta parte do estudo pretende-se referendar o resultado do estudo de caso quanto ao grau de avaliação atribuído pelos respondentes, bem como o grau de avaliação alocado aos princípios aludidos pela metodologia *COSO ERM*, e por fim, sugerir um modelo sinóptico fundamentado em um estudo teórico adaptado da metodologia em questão como fonte principal.

4.1 GRAU DE AVALIAÇÃO ATRIBUÍDO AO AMBIENTE INTERNO INSTITUÍDO NA COOPERATIVA

O ambiente interno da entidade compreende a forma estruturada de como o negócio é gerido, por meio de sua cultura organizacional, clima, integridade e valores éticos, “[...] a competência e o desenvolvimento de pessoal, a filosofia da administração para a gestão de riscos, e como são atribuídas alçada e responsabilidade.” (*COSO*, 2004a p.27). E ainda, os gestores da entidade bem como os tomadores de decisão e os padrões de recursos humanos desenvolvidos na organização.

O pressuposto de que o controle interno eficaz pode adicionar valor à cooperativa, por intermédio de instituição estruturada cujo controle baseia-se em princípios sadios de controle e gerência do risco, a fim de facilitar o alcance dos objetivos da entidade através da sintonia organizacional. Sob esta perspectiva, fundamenta-se a proposição desta pesquisa, na qual questiona-se junto à amostra de colaboradores, ‘qual o grau de avaliação que você atribui ao AMBIENTE INTERNO desenvolvido na Cooperativa?’

Levando-se em consideração a quantidade total de respondentes, sem merecer comparativo de ponderação das classes pesquisadas, 67% foram por parte do quadro funcional e 33% dos gestores. Solicitou-se aos entrevistados escalonar de acordo com o grau de relevância, de modo geral, referente ao ambiente interno instituído na cooperativa; para tanto se utilizou como medição variação em escala de importância partindo do ponto mínimo enumerado por 1, até o grau máximo de relevância 4, pretendeu-se assim averiguar a existência ou não de uma linguagem única aplicada em toda a cooperativa.

Nas premissas conceituadas pela metodologia *COSO*, de que é necessária a prática de orientações claras do que se deve fazer e como fazer, aplicados e compreendidos por todos. Conforme gráfico 1, os graus de avaliação atribuídos ao ambiente interno pelos gestores e quadro funcional respondentes, foram sempre classificados nos graus máximos, contata-se a existência de uma harmonia no controle interno referente ao ambiente interno.

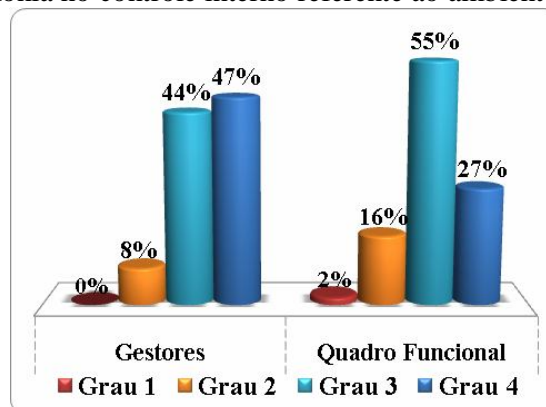


Gráfico 1: Grau de avaliação atribuído ao componente ambiente interno instituído na cooperativa.

Mais especificamente aos gestores foi requerido o grau de relevância de atribuição quanto aos preceitos do componente Ambiente Interno referente a 7 princípios enumerados no manual *COSO ERM*, independentemente de sua aplicação na cooperativa. Por meio da Tabela 1 demonstra-se a opinião dos respondentes da pesquisa.

Com isto, ressalta-se a preocupação sobre a aplicabilidade dos questionamentos propostos, pois prevalecem opiniões e apontamentos no sentido da máxima categorização. Constata-se, de forma evidente e relevante, o princípio classificado pelos entrevistados, como:

- Os padrões de comportamento refletem integridade e valores éticos (questão 1).
- A integridade e os valores éticos comunicados por intermédio de um código de conduta formal, de ética, ou outros (questão 2).
- Gestores ativos, com grau de conhecimentos técnico, de gestão e outros, de forma apropriada e aliado a atitudes de responsabilidades e supervisão (questão 4).
- Gestores preparados para apresentar opiniões, alternativas e agir em caso de atos ilícitos (questão 5).
- A competência dos funcionários na cooperativa devem refletir o conhecimento e as habilidades imprescindíveis à execução das tarefas designadas (questão 7).

Tabela 1 - Grau de relevância atribuído ao ambiente interno.

GESTORES				
QUESTÕES	1	2	3	4
	Mínimo			Máximo
Q 1- Os padrões de comportamento na Cooperativa refletem integridade e valores éticos?	0%	2%	27%	71%
Q 2- A integridade e os valores éticos são comunicados por intermédio de um código de conduta formal, de ética, ou outros?	0%	7%	25%	68%
Q 3- Os gestores reforçam a filosofia não apenas verbalmente, mas por meio de suas ações do dia-a-dia?	0%	3%	38%	59%
Q 4- Os gestores são ativos, tem um grau adequado de conhecimentos técnicos, de gestão e outras especialidades, aliados à atitude necessária para executar suas responsabilidades de supervisão?	0%	3%	29%	68%
Q 5- Os gestores estão preparados para apresentar opiniões, alternativas e agir no caso de atos ilícitos?	0%	5%	31%	64%
Q 6- A atribuição de autoridade e responsabilidade estabelece até que ponto pessoas ou equipes estão autorizadas, e são incentivadas, a fazer uso de sua iniciativa para tratar de questões e resolver problemas, estabelecendo limites para os mesmos?	3%	10%	36%	51%
Q 7- A competência dos funcionários na Cooperativa reflete o conhecimento e as habilidades necessárias para a execução das tarefas designadas?	0%	5%	31%	64%

As questões 2 e 6 foram as que obteve-se ponderações de grau máximo abaixo de 60%. Quanto ao incentivo da atribuição de autoridade e responsabilidade para tratar de questões e resolver problemas (questão 6), deve-se compreender, de acordo com preceitos de *COSO*, é que os gestores precisam estipular níveis de competências em determinados trabalhos, e tentar traduzir esses níveis em habilidades e conhecimentos indispensáveis, fundamentados pelo grau de inteligência, treinamento e experiência individual.

O gerenciamento do risco empresarial demanda que as pessoas, em todos os níveis hierárquicos, tenham entendimento da relação dos objetivos da entidade para com eles e vice-versa. Todos devem entender o que deverá ser realizado e, ainda, dispor de meios de mensuração para tarefas e etapas em execução.

4.2 SUGESTÃO DE MODELO SINÓPTICO

A cultura de controle torna-se imprescindível para a eficiência e eficácia dos negócios e serviços motivados pela cooperativa, enquanto o estabelecimento de processos, delegação de responsabilidade, atividade e conscientização de todos os membros na cooperativa constitui fator primordial ao pleno desenvolvimento das atividades.

O sistema de controle interno deve ser avaliado e monitorado constantemente pelos funcionários do mais variado escalão com vistas a garantir que os desempenhos das atividades sejam realizados de forma segura e confiável.

Além disso, torna-se imperativo a institucionalização de manuais pré-elaborados em consonância a contemplar as melhores práticas almejadas, não obstante, fazer cumprir esses manuais, avaliar a adequação e aceitação dos mesmos também se considera de grande valia. Os preceitos apresentados a seguir descrevem de forma concisa e básica um ambiente interno de controle estratégico para um sistema organizado de cooperativas de crédito.

Ressalta-se que a estrutura sinótica de ambiente interno constitui qualidade mínima para uma gestão básica de controle interno apropriado, denota-se de suma importância que cada membro participante do processo de comando, identificação, avaliação, resposta e monitoramento, no sistema de controle interno da cooperativa, disponha de senso crítico a fim

de aprimorar, estender e adaptar para a realidade vivenciada por cada entidade sugeridos nos próximos dizeres.

Dessa forma, aprimoramento e adaptabilidade, ou mesmo fluxogramas de procedimentos adequados, devem ser constantes na busca de se identificar os problemas que oferecem risco à cooperativa e interfiram na maximização dos processos internos.

Diante disso, por meio de estudo de caso com a aplicação de questão aberta inicialmente focada aos respondentes composto pelo quadro funcional (na obtenção das principais atividades desenvolvidas pelos mesmos), os gestores responderam espontaneamente esta parte do estudo, com isso serviu de grande valia para estruturar os principais componentes de controles mínimos que o processo organizacional cooperativista deva conter.

Neste contexto, expõe-se as políticas e procedimentos a serem adotados pela cooperativa para auxiliá-la no alcance dos objetivos e assegurar a condução ordenada e eficiente de seu negócio. E assim, presume-se as seguintes hierarquias:

- Eficiência operacional – necessita-se ter relacionado os objetivos de desempenho e estratégia da cooperativa, sejam eles objetivos básicos, de metas, de rentabilidade, bem como da segurança e preservação dos ativos;
- Veracidade nos registros contábeis financeiros – todas as transações devem ser registradas a fim de refletir a fidedignidade dos valores e variações patrimoniais;
- Conformidade (*compliance*) – estar pertinente a leis e normativos aplicáveis à cooperativa e sua área de atuação.

De início, considera-se que a capacidade organizacional da cooperativa em relação ao seu ambiente interno, deva ser estruturada de acordo com um organograma usualmente utilizado por qualquer empresa, a fim de se delinear o escalonamento de cargos e funções. Também, a institucionalização de normativos internos, código de ética e condutas, manuais de procedimentos, políticas de linhas de créditos e taxas, produtos e serviços, regulamentos, alçadas, plano de cargos e salários, termos de responsabilidades e autoridades, entre outros.

Com a implantação dos principais documentos citados anteriormente, pode-se definir as prioridades na base de regulamentação de um sistema de controle interno, em princípio, além da existência destes faz-se necessário um departamento específico de controle com pessoas designadas ao monitoramento e supervisão, os chamados agentes de controle interno.

Estes agentes com autoridades e responsabilidades estabelecidas na busca da padronização e cumprimento dos regulamentos e normas constituídos, além do monitoramento e supervisão, devem prover para o auxílio, alerta e servir como instrumento de forma consultiva às áreas da cooperativa, para que estas estejam trabalhando com segurança e com a mínima exposição a riscos.

Uma estrutura básica de controle interno compreende a garantia de acesso a informações confiáveis, tempestivas e compreensíveis; contínua avaliação do risco; acompanhamento sistemático dos objetivos, dos limites e normas referentes a risco; testes periódicos de segurança nos sistemas, entre outros.

Em relação ao ambiente interno da cooperativa, deve-se verificar se o organograma está atualizado e revisado; se há alguma atividade que não está descrita, que deveria estar associada a alguma área; ou se possui certa responsabilidade não atribuída ou que necessite de revisão; ou mesmo se a segregação de atividades está adequada à realidade operacional, a fim de promover mudanças necessárias e que mereçam análise periódica.

Portanto, considera-se necessária a elaboração de um manual de controles e procedimentos a fim de garantir aderência entre propostas de controle e realidade operacional. Este manual deverá contemplar, de início, instrumentos de gestão, conceitos e metodologias dos referidos instrumentos, produtos e serviços financeiros e seus riscos associados, políticas corporativas, estrutura organizacional, mapa de segregação de atividades e fluxograma dos processos desenvolvidos.

O quadro de gestores do alto escalão tem papel determinante na estruturação e desempenho do componente interno, embora cada indivíduo detenha suas responsabilidades. Logo, a cooperativa deve contemplar a atuação efetiva e participativa da Diretoria, dos Conselhos de Administração e Fiscal, o desempenho dos contadores e gerentes, bem como do quadro funcional.

Definições de ética, conduta, integridade e valores a serem adotados pela cooperativa, se são realmente formalizados por meio de documentos, não são tão importantes quanto esclarecer para as pessoas quais suas responsabilidades, limites e autoridade; em consonância ao estímulo das competências, e o primordial, de que todos tenham consciência e comprometimento dos seus afazeres, o que é correto e da maneira correta, a fim de se cultivar um ambiente de trabalho saudável em todos os sentidos.

Em síntese, a formulação de estratégias corporativas deve relacionar a empresa com o seu ambiente interno e externo, para fins de apurar as características do negócio e a identificação dos processos-chave. No caso das cooperativas de crédito, suas estratégias consistem basicamente na adoção da prestação de serviços financeiros aos seus associados atuais e potenciais, segmentação de mercado com modelos diferenciados por classe econômica e social, entre outros. Quanto aos processos-chave, dependem principalmente das características do setor econômico que seja representativo aos interesses de atuação da cooperativa.

Não obstante, por meio da análise do ambiente interno da cooperativa tem-se a evidencição das deficiências e qualidades, cuja análise dos pontos fracos e fortes determinará as perspectivas de mercado perante os concorrentes.

Neste contexto, evidencia-se a importância do estabelecimento explícito ou implícito da existência da cooperativa em sentido amplo, abrangendo todos e tudo na entidade. Segundo COSO ERM (2007a), a partir da afirmação do que se deseja alcançar (não importa qual o termo missão, visão ou propósito) é que se fixam os objetivos estrategicamente, se estabelece os objetivos da organização relativos a operações, à conformidade e comunicação.

Os objetivos ajudam a dar sentido a cooperativa, por meio da capacidade de minimizar o uso de recursos com vistas a estabelecer prioridades e decisões a serem tomadas, bem como permite de certa forma, avaliar e controlar o progresso da eficácia e eficiência de acordo com o planejado. Assim, enquadra-se a necessidade do planejamento organizacional no atendimento aos objetivos e estratégias, a fim de complementar as incógnitas: O quê? Quem? Como? Por meio de que? Quando?

Certa garantia que os objetivos estão sendo alcançados é por meio do gerenciamento de riscos corporativos eficiente, o qual compreende a garantia do atendimento dos objetivos propostos. Dito isto, expõe-se esquema adaptado da metodologia *COSO ERM*, o qual correlaciona constatações identificadas a partir de dados empíricos, na seguinte sinopse de estrutura básica de ambiente interno em conjunto com objetivos, estratégias e apetite ao risco:

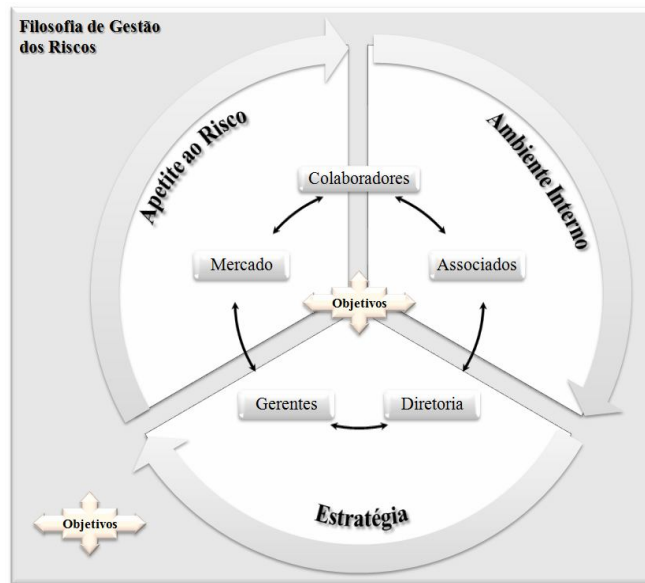


Figura 2 – Sinopse ambiente interno estratégico.
Fonte: Adaptado a partir de COSO (2007a).

A estrutura funciona com a institucionalização da filosofia de gestão de riscos, incorporados em todo fluxo de pessoas envolvidas na cooperativa. Em relação aos associados, necessita-se explicitar, por meio do estatuto social ou comunicados, a incidência e os potenciais riscos inerentes ao processo de gestão da cooperativa, a fim de se obter mais participação e comprometimento. Diante do contexto de elevado inadimplemento por parte de seus associados perante obrigações financeiras (empréstimos, financiamentos, utilização de limite de cheque especial, adiantamento a depositantes,...) para com a cooperativa, afeta o resultado desta que por sua vez, poderá incidir no rateio de perdas aos associados no final do exercício financeiro.

Quanto à diretoria, gerentes e colaboradores, nota-se a existência de uma cultura de integridade e valores e o quanto essa deve ser levado a sério, por meio do comprometimento na gestão do risco e controle interno; com normas, diretrizes e manuais. Ao mesmo tempo em que se instituem competências, responsabilidades e alçadas para as pessoas envolvidas.

O cenário de mercado em que a cooperativa está inserida denotam a importância da pré-determinação de objetivos imperativos internos e externos. Uma vez que a continuidade da instituição dependerá da gestão estratégica de dentro para fora, ou seja, transversalmente a conversão dos processos decisórios como marco principal é que a cooperativa atingirá seus objetivos por meio do lucro, resultando na sobrevivência desta e até mesmo no sucesso empresarial.

Destaca-se a relevância da ponderação dos fatores:

- Organizacionais—canais de comunicação, estrutura, hierarquia, política, procedimentos; processos, regras;
- Pessoal—relações trabalhistas, práticas de recrutamento, treinamento, sistema de avaliação de desempenho, incentivos, rotatividade;
- Marketing—mercado, estratégia, planejamentos, planos de metas;
- Financeiros—liquidez, rentabilidade, investimento.

Entretanto, ressalta-se a importância de envolvimento, compromisso ético e a competência técnica de todos, como forma de se acompanhar a sistemática das atividades

desenvolvidas, se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, e se os limites, leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos.

Consiste em aspecto relevante as considerações sobre o custo de implantação de tal método em contra partida de seu benefício. COSO (2005a), sugere a aplicação dos preceitos contidos nos relatórios desenvolvidos por aquele comitê, como forma de diminuir os custos incrementais e ainda manter níveis apropriados de controle interno.

No entanto, tem-se a estrutura organizacional disponível, bem como as competências, conhecimentos, grau de responsabilidade e comprometimento dos profissionais envolvidos na gestão do ambiente interno, como fatores limitantes na garantia razoável do alcance das estratégias.

Em síntese, considera-se imprescindível o conhecimento, da parte dos colaboradores, das atividades a desempenhar, como devem ser realizadas, a utilização eficiente dos sistemas informatizados disponíveis, no intuito de se primar na geração de valor para a entidade e a promoção da garantia razoável de alcance dos objetivos traçados pela administração da cooperativa.

5. CONCLUSÕES

Controle interno abrange operacionalmente todos os processos e atividades organizacionais, assim, todos os colaboradores em seus mais variados níveis de ocupação, devem atuar em conformidade com os objetivos da cooperativa, principalmente nos aspectos que abrangem o gerenciamento de riscos combinados com controles internos.

A partir da aplicação do estudo de caso por meio de questionários, percebeu-se que de certa forma, os integrantes das cooperativas (gestores e quadro funcional) seguem uma harmonia ao classificar o ambiente interno instituído na cooperativa em relação aos princípios aludidos pela metodologia *COSO*.

Pois, o resultado das respostas sobre ética, habilidades profissionais, ação frente a atos ilícitos, resolução de problemas, competência comparada a conhecimento e habilidades, foram considerados relevantes no que trata da conduta profissional na manutenção do desenvolvimento da atividade da cooperativa, como forma de minimizar riscos, e conseqüentemente reduzir perdas.

A idéia de averiguar as opiniões do grupo de estudo, teve como intenção contribuir para o aprimoramento de conceitos muitas vezes não compreendidos por todos e ainda, agregar valor aos esforços desempenhados pelas cooperativas de crédito, que mesmo na ausência da instituição de uma metodologia propriamente dita de controles internos, fazem jus a suas ações desempenhadas de controle.

Considera-se necessária à implantação da estrutura sinóptica sugestiva de ambiente interno estratégico para que as cooperativas de crédito possam conhecer os seus processos críticos e tenham condições de controlá-los para evitar perdas financeiras e a ocorrência de riscos imprevistos.

Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos que busquem contribuir na ampliação de benefícios e na eficácia do modelo por meio da implementação e aplicação. Mesmo que de certa forma o modelo sugerido não produza efeitos esperados do ponto de vista quantitativo, ao menos qualitativamente produzirá. Afinal, a implantação de qualquer novo modelo provoca uma revisão na cultura organizacional, exigindo mais capacitação dos envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de Crédito**. Brasília: BCB, 2006, 118p.
- BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. **A Crise de Credibilidade**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 09, n. 18, p. 33-84, dez. 2002.
- BEST, J. W. Como investigar em educación. 1972. In: MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L5764.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2006.
- COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**: Executive Summary. 2004a. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.
- _____. **Gerenciamento de Riscos Corporativos Estrutura Integrada**: Sumário Executivo e Estrutura. 2007a. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 20 mai. 2007.
- _____. **Internal Control - Integrated Framework**: Executive Summary Draft. 2005a. Disponível em: <<http://www2.fei.org/files/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.
- _____. **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**. 1987. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 20 jul. 2006.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: O dicionário da língua portuguesa. 3. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JUNQUEIRA, L.A.P.; TREZ, A.P. **Capital Social e a Sobrevivência das Cooperativas de Trabalho**. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 2, mar./abr., 2005, p. 381-400.
- MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.
- MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise da Eficácia da Disseminação de Conhecimentos Sobre Controles Internos Após sua Implementação no Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – OCESC. **O Cooperativismo ao Alcance de Todos**. Santa Catarina: SESCOOP, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: Uma abordagem prática. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- PINHO, Diva Benevides. **Doutrina Cooperativista**. São Paulo: DAC/SAESP/INESP, 1976.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 1999 In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SIQUEIRA, Oscar Graeff. **A Crise das Grandes Cooperativas:** Um estudo comparado entre a cooperativa de Carazinho (RS) e a de Não-me-toque (RS). Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufrgs.br/bibliotecadigital/>>. Acesso em: 04 abr. 2007.