

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

VOLNEI ADRIANO DE FREITAS

O CONSELHEIRO DO REI:
A FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE
BANCOS NO BRASIL

SÃO PAULO - SP
2015

VOLNEI ADRIANO DE FREITAS

O CONSELHEIRO DO REI:

A FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE
BANCOS NO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa:

Gestão de pessoas e práticas gerenciais

Data de avaliação: 30/11/2015

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Jr.

FGV| EAESP

SÃO PAULO – SP
2015

Freitas, Volnei Adriano de.

O conselheiro do rei: a função de auditoria interna na governança de bancos no Brasil / Volnei Adriano de Freitas. - 2015.

89 f.

Orientador: Thomaz Wood Junior

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Bancos - Brasil. 2. Governança corporativa. 3. Auditoria interna. 4. Desenvolvimento institucional. I. Wood Junior, Thomaz. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.432

VOLNEI ADRIANO DE FREITAS

O CONSELHEIRO DO REI:
A FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE
BANCOS NO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa:
Gestão de pessoas e práticas gerenciais

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr. (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Wesley Mendes-Da-Silva
FGV-EAESP

Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho
FGV-EBAPE/RJ

Dedico o fruto deste profundo e exaustivo trabalho à minha metade, a Baixinha, única dama capaz de me inspirar ao melhor de mim, dia após dia, onde nos complementamos em meio aos princípios de amor, honra e respeito, tão presentes na troca de olhares de cumplicidade; e à minha mãe que, de algum lugar reluzente e sublime, sei que olha por nós.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha esposa, Cristina, pelo *trade-off* de horas intermináveis de solidão pelo incentivo à realização de um sonho, que muitas vezes lhe tomou a minha dedicação, mas pelo qual sinto-me realizado e cujo sentimento agora podemos compartilhar em plenitude. Sem seu apoio, nada disso seria possível.

Sou muito grato pela contribuição de meu orientador, Prof. Dr. Thomaz Wood Jr., cuja experiência acadêmica e paciência foram decisivas para a realização deste trabalho, mantendo-me focado e preciso na construção de uma pesquisa científica; ao Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho, que, em 2011, na inexistência de qualquer vínculo, prontificou-se a me auxiliar nas complexas e numerosas vias da governança corporativa, além de me agradecer, juntamente com o Prof. Dr. Wesley Mendes-Da-Silva, com sua experiência e conhecimento durante o processo de qualificação.

Agradeço aos meus colegas de trabalho no Banco do Brasil, especialmente a Carlos Henrique Mazzieri, Natália Luiza Esteves dos Passos Bitencourt, Izilda Maria Alonso dos Santos Pereira, Luiz Alberto Takushi, Luiz Henrique de Paula, Marlos Valeriano Borges, Raquel Maria Rezende, Ricardo Winchello Vieira Branco, Waldir Luiz Papais e Walter de Souza Arruda pelo incentivo, suporte e curiosidade.

Expresso minha profunda gratidão aos colegas auditores internos, conselheiros e gestores que se prontificaram a participar deste estudo, compartilhando suas experiências, percepções e conhecimentos.

Reconheço e sou grato à minha família e amigos que sempre compartilham – de modos, em momentos e com convivências singulares – as conquistas da minha vida.

Por fim, mas sempre primeiro e último num círculo de infinitas vicissitudes, Àquele em cuja presença minhas forças têm sido renovadas, continuamente.

*“O primeiro método para estimar a inteligência de um governante é olhar para os
homens que tem à sua volta”*

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (Maquiavel)

"O rei não é rei porque reina, mas porque governa de acordo com a lei"

Thomas Wright

RESUMO

Este estudo tem como tema o papel da Função de Auditoria Interna (FAI) no sistema de governança corporativa (SGC) de instituições financeiras, ou simplesmente bancos, atuando no Brasil. A FAI é um mecanismo de avaliação de políticas, procedimentos e processos que age a partir do ambiente operacional de uma organização. Baseando-se nisso, o objetivo do trabalho foi investigar porquê e como a FAI foi incorporada ao SGC, e as consequências geradas para ambos. O estudo qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, utilizou uma abordagem multiteórica, aplicando a teoria da agência e a teoria institucional. Pela abordagem buscou-se utilizar a relação entre a necessidade de monitoramento para atingir a eficiência organizacional e o impacto estruturante das pressões do ambiente externo na definição do papel e do posicionamento da FAI no SGC. A entrevista semiestruturada, utilizada como método de coleta de dados, foi aplicada a dez funcionários de auditoria de cinco bancos de grande porte, além de três indivíduos ligados ao Conselho de Administração em bancos. O estudo apresentou as seguintes conclusões: i) a FAI foi incorporada ao SGC porque a complexidade derivada da evolução do negócio bancário dificultou o monitoramento dos bancos por parte do principal e do regulador; ii) três fatores atuaram de forma inter-relacionada como direcionadores dessa incorporação: a própria evolução do negócio bancário, a regulação e a convergência de premissas e práticas; e iii) o reposicionamento organizacional resultou em consequências quanto ao escopo do trabalho da FAI, à intensificação dos conflitos para a manutenção da independência, à percepção de valor agregado pela FAI ao SGC e ao processo de capacitação dos auditores internos. O estudo apresentou como principais contribuições ao SGC: a revelação do potencial da FAI para gerar insumos para o monitoramento ao atuar como sua extensão no complexo ambiente operacional bancário; e a proposta de utilização da FAI como recursos para gerar insumos às decisões estratégicas. Quanto à FAI, o estudo sugere que, para que se consolide como mecanismo de governança, necessita qualificar seu quadro funcional e se desenvolver metodologicamente para entregar informações condizentes à tomada de decisão pelo SGC.

Palavras-chaves: governança corporativa; instituições financeiras; auditoria interna; teoria da agência; teoria institucional

ABSTRACT

This study has as its theme the role of the Internal Audit Function (IAF) in the corporate governance system (CGS) in financial institutions, or simply banks, operating in Brazil. The FAI is an evaluation mechanism of procedures, policies and processes that acts from the operating environment of an organization. Based on this, the objective of this study was to investigate why and how the FAI was incorporated into the SGC and the consequences generated for both. The qualitative study, of exploratory and descriptive nature, used a multitheoretical approach, applying the agency theory and institutional theory. By this approach we tried to use the relationship between the need for monitoring to achieve organizational efficiency and the structural impact of the pressures of the external environment in defining the role and positioning of the FAI in the GSC. A semi-structured interview, used as data collection method, was applied to ten audit employees of five large banks, besides three people connected to the Board of Directors on banks. The study made the following findings: i) the FAI was incorporated into the SGC because the complexity derived from the evolution of the banking business made it difficult to monitoring banks by the principal and the regulator; ii) three factors worked in an interrelated way as drivers of this merger: the evolution of the banking business, the regulation and the convergence of assumptions and practices; and iii) the organizational repositioning resulted in consequences on the scope of the FAI work, the intensification of conflicts for the maintenance of independence, the perception of FAI value by CGS and the training process for internal auditors. The study had as main contributions to the CGS: the revelation of the potential of FAI to generate inputs to monitoring, by acting as its extension in the complex banking operating environment; and the proposed use of FAI as resources to generate inputs to strategic decisions. For FAI, the study suggests that, to be consolidated as governance mechanism, it needs to qualify its staff and develop methodologically to deliver consistent information to decision-making by GSC.

Keywords: corporate governance; financial institutions; internal audit; agency theory; institutional theory

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz da relação entre a intensidade de proteção ao investidor e a intensidade de monitoramento pelo SGC	14
Figura 2: Principais benefícios percebidos da governança (Booz, 2009). Adapto pelo autor..	21
Figura 3: Responsabilidades do Conselho de Administração (Booz, 2009). Adaptado pelo autor.	21
Figura 4: Modelo de Três Linhas de Defesa: adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41. (Fonte: IIA, 2013, p.2)	23
Figura 5: Estágios da mudança institucional (Fonte: Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002). Adaptado pelo autor.....	29
Figura 6: Funcionamento de um banco múltiplo.....	31
Figura 7: Sistema de governança corporativa, adaptado pelo autor (IBGC, 2010:19). A adaptação destaca a relação direta entre o Conselho e a FAI, instituída pela Resolução 2.554/1998.	33
Figura 8: Relação do posicionamento na organização com a independência para cumprimento do papel de monitoramento da FAI	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Nível de proteção aos investidores em função dos diferentes sistemas legais. (La Porta et al, 1998, apud Silveira, 2010).	12
Quadro 2: Relação de falências de bancos, escândalos contábeis e crises financeiras a partir do final do século XX.....	16
Quadro 3: Mudanças no escopo, abordagem, posicionamento e orientação da FAI.....	25
Quadro 4: Teoria da agência e teoria institucional (Fonte: Eisenhardt, 1988). Adaptado pelo autor.	27
Quadro 5: Modelo de tipologia em entrevista (DUARTE, 2005). Adaptado pelo autor para destacar o modelo utilizado.	34
Quadro 6: Instituições selecionadas para pesquisa. Fonte dos dados: Dados Selecionados de Entidades Supervisionadas – base: março/2015 (BACEN, 2015a).....	35
Quadro 7: Relação dos entrevistados.....	37
Quadro 8: Resumo esquemático da codificação.....	40
Quadro 9: Resumo dos principais eventos e respectivas legislações, normatizações e regulações vinculadas	47

LISTA DE ABREVIATURAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BCBS	Comitê de Basileia sobre Supervisão Bancária (na sigla em inglês)
CEA	Chefe Executivo de Auditoria
CoAud	Comitê de Auditoria
Conselho	Conselho de Administração
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IIA	Instituto dos Auditores Internos (na sigla em inglês)
FAI	Função de Auditoria Interna
Febraban	Federação Brasileira dos Bancos
SCI	Sistema de Controles Internos
SGC	Sistema de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Relevância do estudo.....	12
1.2 Objetivo do estudo.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 A governança corporativa aplicada aos bancos e a posição da FAI no contexto do SGC	19
2.2 Governança corporativa: correntes teóricas	26
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 Abordagem	30
3.2 Caracterização de elementos da pesquisa.....	30
3.2.1 Bancos	31
3.2.2 Mecanismos internos de governança.....	32
3.3 Coleta de dados	32
3.3.1 Dados primários	32
3.3.2 Dados secundários.....	38
3.4 Tratamento e análise dos dados.....	39
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	41
4.1 Porque e como: fatores que inseriram a FAI no SGC e sua ação conjunta.....	41
4.1.1 A evolução do negócio bancário	41
4.1.2 As crises financeiras e a influência dos reguladores	44
4.1.3 Convergência de premissas e práticas	46
4.1.4 A inter-relação entre os fatores	50
4.2 Consequências: o efeito integrado dos fatores que inseriram a FAI no SGC dos bancos produziu alterações no trabalho, nos conflitos e no valor agregado pela profissão	51
4.2.1 Alteração do escopo e ambiguidade no planejamento de trabalhos da FAI.....	51
4.2.2 Interação e reporte no âmbito do SGC	53
4.2.3 Conflitos quanto à independência	55
4.2.3.1 Prestação de serviços de consultoria para a primeira linha de defesa.....	56
4.2.3.2 Integração com a segunda linha de defesa	58
4.2.4 Valor agregado e qualificação profissional.....	60
5 CONCLUSÃO.....	63
5.1 Síntese	63
5.2 Implicações gerenciais.....	64
5.3 Contribuições para a teoria.....	65
5.4 Limitações e sugestões para estudos futuros	66
6 REFERÊNCIAS.....	68
7 APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	78
8 APÊNDICE B – MATRIZES COM AS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DAS ENTREVISTAS E OS DADOS SECUNDÁRIOS	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 Relevância do estudo

Em mercados emergentes, como o brasileiro, as instituições financeiras bancárias, ou simplesmente bancos, têm uma posição dominante na economia e um preponderante papel no desenvolvimento nacional. Como o mercado de capitais não é desenvolvido, posicionam-se como fonte de financiamento para a maioria das empresas, além de representarem os principais depositários em poupança do país (ARUN; TURNER, 2004). Em março de 2015, os dez maiores bancos atuando no país administravam cerca de 5,8 trilhões de reais em ativos. Em conjunto, eles concentravam 75,2% do total (BACEN, 2015a).

Para Silveira (2010), o desenvolvimento dos mercados de crédito e de ações relaciona-se ao nível de proteção legal dos investidores. O sistema legal brasileiro, identificado com a lei civil (*civil law*) francesa, apresenta a pior colocação quanto ao nível de proteção, conforme estudo realizado por La Porta *et al*¹ (1998, apud SILVEIRA, 2010, p. 90), representado no quadro 1:

Colocação	Nível de proteção dos acionistas	Nível de proteção dos credores	<i>Enforcement</i> ou Garantia de cumprimento das leis
1º	Common Law	Common Law	Civil Law escandinavo
2º	Civil Law escandinavo	Civil Law alemão	Civil Law alemão
3º	Civil Law alemão	Civil Law escandinavo	Common Law
4º	Civil Law francês	Civil Law francês	Civil Law francês

Quadro 1: Nível de proteção aos investidores em função dos diferentes sistemas legais. (La Porta *et al*, 1998, apud Silveira, 2010).

Além disso, Ciancanelli e Reyes-Gonzales (2000) alegam que a governança corporativa dos bancos se diferencia da indústria não-financeira, porque estes funcionam em mercados regulados ou administrados, o que impacta a indicação e substituição dos gestores e limitam a

¹ LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANE, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Law and finance. **Journal of Political Economy**. Vol. 106, n. 6, P. 1113-1155, 1998.

ação dos mecanismos externos de governança – como o mercado de gestores e conselheiros e tomadas de controle hostis. Para os autores, a estrutura de capital diferenciada também afeta a governança, pois seus proprietários raramente proveem mais de 10% dos fundos emprestados, já que trabalham com recursos de depositantes e tomadores.

Mehran, Morrison e Shapiro (2011) relatam haver diferença no papel da alavancagem entre os setores, em função da estrutura de capital: enquanto que para empresas não-financeiras representa um meio de financiamento, para bancos é um fator de produção. Esse fator de produção aliado aos diferenciais descritos alimentam o apetite e maximizam a tolerância ao risco pelos gestores e proprietários, principalmente em grandes e complexos bancos.

Nesse sentido, Ben Bernanke (2009), presidente do FED (banco central estadunidense) no período da crise financeira de 2008, reforçou a importância de supervisionar os bancos considerados muito grandes e sistemicamente importantes para falir (*too big to fail*, em inglês). Em sua concepção, a supervisão age no sentido de prevenir o excesso de apetite ao risco e de fortalecer a resiliência do sistema financeiro.

Oliveira, Schiozer e Barros (2015) demonstram como uma crise pode causar efeitos transfronteiriços. Os efeitos originam-se de políticas públicas de mercados desenvolvidos, que reforçam o conceito *too big to fail* e influenciam depositantes de outros mercados. Os depositantes, dada a incerteza econômica, iniciam um processo de transferência de depósitos dos bancos menores para os maiores. Eles o fazem pois tais bancos estão implicitamente protegidos pelo Governo Federal e pelo Banco Central, reforçando sua relevância para o sistema financeiro.

Mehran, Morrison e Shapiro (2011) vinculam o efeito à estrutura de capital, formada por uma multiplicidade de partes interessadas (*stakeholders*). Para os autores, a multiplicidade impacta a governança em bancos dada a sua volatilidade, pois os depositantes podem mudar rapidamente de banco, alterando a composição do passivo e a situação de sua liquidez.

Assim, a baixa proteção ao acionista e as características que o diferenciam dos demais setores, aliam-se à importância de bancos de grande porte, à complexidade do negócio e à influência do regulador. Esse contexto exige práticas diferenciadas de governança (MEHRAN; MORRISON, SHAPIRO, 2011) e também gera pressão sobre os reguladores quanto ao eficaz monitoramento do Sistema de Governança Corporativa (SGC), justificando uma regulação específica para o setor (ANDRADE, 2009).

Isso resulta em um incremento na intensidade de monitoramento dos bancos por parte do regulador financeiro, ainda que haja limitação à ação do regulador do mercado de capitais, dada a estrutura jurídica do país. A figura 1 ilustra essa relação considerando a relação entre a intensidade de proteção ao investidor e intensidade de monitoramento no país:

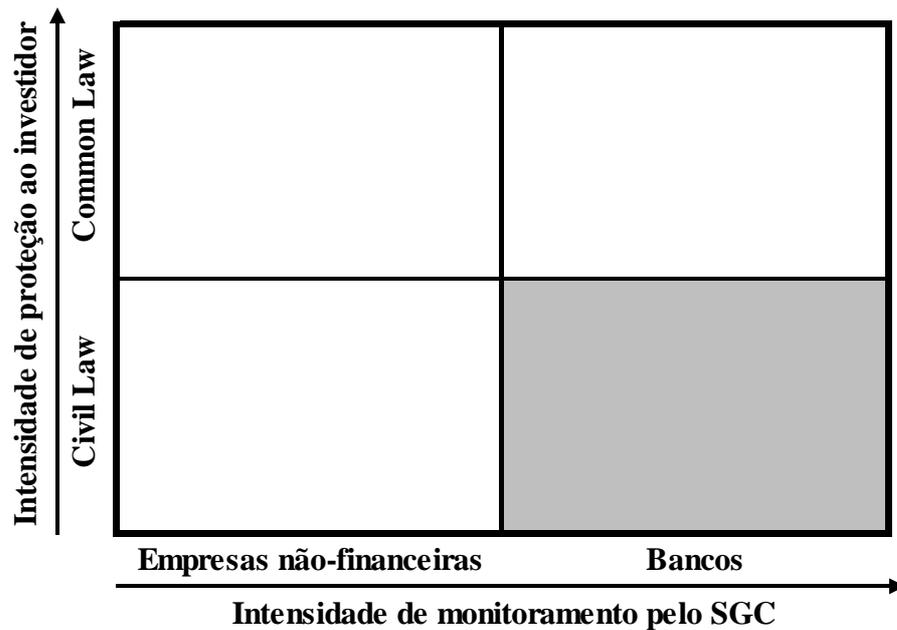


Figura 1: Matriz da relação entre a intensidade de proteção ao investidor e a intensidade de monitoramento pelo SGC

A regulação reforça a responsabilidade de monitoramento dos mecanismos internos de governança, notadamente do principal: o Conselho de Administração (Conselho) (ANDRES; VALLELADO, 2008). Contudo, pesquisas retratam uma exposição do Conselho à informação incompleta, além de insuficiente percepção pelos conselheiros quanto à estratégia e aos riscos do negócio (BOOZ & COMPANY, 2009; WISEMAN; BARTON, 2015). Chambers (2008) afirma que os Conselhos parecem sofrer de um “vácuo de avaliação” para cumprir sua atribuição de monitoramento.

Para Paape (2007) a Função de Auditoria Interna (FAI) é um instrumento que avalia as informações fornecidas pelos gestores e gera insumos ao monitoramento do SGC. Para tanto, ela deve executar seu papel com independência em relação à gestão (CHAMBERS, 2008).

Segundo o Instituto dos Auditores Internos (IIA, na sigla em inglês), principal associação profissional da FAI, independência é:

[...] imunidade quanto às condições que ameaçam a capacidade da atividade de auditoria interna ou do executivo chefe de auditoria [CEA] de conduzir as responsabilidades de auditoria interna de maneira imparcial [...] deve estar livre de interferências na determinação do escopo da auditoria interna, na execução dos trabalhos e na comunicação de resultados. (IIA, 2009b, p. 1-2)

No país, o Banco Central do Brasil (BACEN) (1998) publicou a Resolução 2.554/1998 (2554/1998), na qual posicionou a FAI como mecanismo do SGC, ao estabelecer compulsoriamente sua vinculação organizacional ao Conselho. Assim, A FAI atua como o conselheiro de um rei (SGC), buscando atender sua necessidade de informações sobre o reino (o ambiente operacional da organização).

A 2554/1998 também definiu a implantação do sistema de controles internos (SCI). O SCI engloba as estruturas de gerenciamento de riscos e de capital (COSO, 2013), que, segundo definição do regulador, devem ser avaliados de modo independente e periódico pela FAI. Os resultados dessa avaliação devem ser reportados ao Conselho e são acompanhados pelo regulador, para coibir ocorrências de insolvência e de risco sistêmico (BCBS, 2006, 2012; BACEN, 1998, 2006a, 2006b, 2009, 2011a, 2015c).

Nesse contexto, a recente prisão do presidente do banco BTG Pactual, motivada por uma investigação de corrupção, torna o caso emblemático. Em virtude da ocorrência, uma sequência de eventos manifestou-se: i) o banco perdeu cerca de 50% do valor de mercado e o grau de investimento; ii) passou a correr o risco de sofrer um maciço resgate de depósitos; iii) gerando uma posição de caixa que pode não ser suficiente para honrá-los; e iv) teve que reforçar o balanço, intensificando a venda de ativos (TORRES, 2015; MARQUES *et al*, 2015).

O BACEN passou a monitorar a situação, dada a possibilidade de risco sistêmico e da existência de atos irregulares que configurem ilícitos no âmbito do sistema financeiro nacional. Atos irregulares que devem ser mitigados pelo cumprimento das regras de controle interno (MAGRO, 2015).

A sequência de eventos, o monitoramento do regulador e as ações adotadas pelo banco – que envolvem a troca de controle (VALENTI; ADACHI, 2015), a tentativa de recompra de units, vetada pela CVM (RAGAZZI, 2015), e a venda de ativos – configuram conflitos de interesses. Essa é uma questão de governança que abrange a relação do gestor e dos acionistas majoritários com depositantes, o sistema financeiro e os minoritários, e cujos atos irregulares em controles internos são passíveis de avaliação preventiva pela FAI no âmbito do SGC.

Para o presente estudo, constatamos que o tema governança corporativa ganhou especial interesse com as falências de bancos, os escândalos contábeis e as crises financeiras que se sucederam a partir do fim do século XX (SILVEIRA, 2010), exemplificadas no quadro 2:

Período	Ocorrência	Âmbito
Década de 1990	Falência de bancos [Nacional, Econômico]	Nacional
2001	Fraudes contábeis [Enron, WorldCom, Parmalat]	Internacional
2008	Crise financeira internacional	Internacional

Quadro 2: Relação de falências de bancos, escândalos contábeis e crises financeiras a partir do final do século XX

A teoria da agência é central para o tema. Ela emerge do pressuposto de existência de conflito de interesses, oriundo da assimetria informacional entre proprietário (principal) e gestor (agente). Ela é objeto de extensa literatura científica (EISENHARDT, 1988, 1989; SAITO; SILVEIRA, 2008; SILVEIRA, 2010) e base para o desenvolvimento dos modelos de governança corporativa (FONTES FILHO, 2004).

As pesquisas que avaliam governança corporativa em bancos tendem a focar a lente proporcionada pela teoria da agência. Porém, outras pesquisas apontam limitações na aplicação de seus pressupostos. Entre os limites destaca-se a relação diádica agente-principal, criticada à luz da presença de outras partes interessadas que impactam a governança, como o regulador. A atuação coercitiva do regulador muda os parâmetros de mercado e influencia a estrutura, as atribuições e o funcionamento do SGC (CIANCANELLI; REYES-GONZALES, 2000; ADAMS; MEHRAN, 2003; ANDRES; VALLELADO, 2008; MERHAN; MORRISON; SHAPIRO, 2011).

Outros estudos contestam a aplicação hegemônica da própria teoria da agência. Pinheiro, Carrieri e Joaquim (2013) criticam o discurso implícito da teoria, pois ela estabelece a governança como um mecanismo estruturante de comportamentos presumidos das partes interessadas e agentes. Os autores defendem a adoção de diferentes abordagens teóricas para sanar suas limitações. Eisenhardt (1989) defende sua importância para o estudo das organizações, desde que complementada por outras teorias para abranger sua complexidade.

Segundo Fontes Filho (2004), a teoria institucional ganhou destaque nessa abordagem. A base é o entendimento da limitação da teoria da agência frente ao impacto de características ambientais. A limitação decorre de pressões institucionais, que podem influenciar a definição do modelo de governança utilizados. A pressão induz a organização a homogeneizar práticas e procedimentos com o ambiente, buscando legitimação. Três mecanismos podem endereçar esse processo: i) o coercitivo, oriundo de influência política; ii) o normativo, associado ao processo de profissionalização; e iii) o mimético, a partir do qual a organização busca imitar práticas adotadas por outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Este estudo extrai desse contexto seu tema: a atuação da FAI como mecanismo de governança corporativa em bancos atuando no país. O tema é relevante por apresentar insumos: i) para o aprimoramento do exercício da FAI aos seus executivos e profissionais; e ii) para identificar, avaliar e direcionar sua contribuição ao SGC.

1.2 Objetivo do estudo

Em buscas realizadas nas bases de dados Ebsco, Jstor, Emerald, SSRN e Scielo, evidenciou-se lacunas na literatura a serem endereçadas: i) as pesquisas que avaliam governança corporativa em bancos não incluem uma análise da FAI no contexto; ii) a pesquisa acadêmica sobre a relação entre a FAI e o Conselho é escassa, mesmo internacionalmente; e iii) não foram localizadas pesquisas nacionais sobre a mudança contextual da FAI para exercer a função de mecanismo do SGC e suas consequências. Cunha, Correa e Beuren (2010) realizaram um levantamento dos assuntos publicados referentes à FAI, em periódicos nacionais e internacionais entre 2005 e 2008, não registrando ocorrências que sugerissem esse foco.

O presente estudo visa contribuir para elucidar tais lacunas, a partir de um método qualitativo de investigação e usando como referência as teorias da agência e institucional. O emprego dessas teorias visa compreender a relação entre os conflitos existentes e a pressão do ambiente na vinculação da FAI ao SGC. Nesse contexto, o objetivo do presente estudo é:

Investigar porquê e como a FAI foi incorporada ao SGC em bancos, e as consequências geradas para ambos. O período de avaliação abrange desde sua vinculação direta ao Conselho, instituída pela publicação da Resolução 2.554/1998 pelo Banco Central do Brasil, até a publicação do último estudo da PwC sobre a profissão de auditoria interna (PWC, 2014).

Este estudo está estruturado em quatro capítulos, seguindo divisão sugerida por Collis e Hussey (2005). No primeiro apresentamos uma revisão teórica sobre governança corporativa em bancos, sobre como a FAI insere-se nesse contexto e as lentes teóricas utilizadas para compreender o processo de inserção e discutir as consequências dele oriundas. No capítulo seguinte apresentamos a metodologia qualitativa que o embasou. No terceiro capítulo apresentamos os resultados obtidos e sua análise, à luz das lentes teóricas propostas. Por fim, apresentamos a conclusão, onde efetuamos a síntese do estudo, indicamos suas contribuições à prática e à teoria, além de limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A governança corporativa aplicada aos bancos e a posição da FAI no contexto do SGC

Segundo Saito e Silveira (2008), o trabalho de Berle e Means (1932)² é considerado a base seminal de governança corporativa. Eles formularam a hipótese de que a separação entre propriedade e controle motivava administradores de sociedades anônimas a adotarem práticas que maximizavam interesses pessoais, em detrimento da riqueza de seus acionistas.

A evolução teórica advinda dessa hipótese levou à suspensão do pressuposto microeconômico de que todos os participantes detêm as mesmas informações (KUPFER; HASENCLEVER, 2002). Como resultado, o pressuposto resultante, assimetria informacional, expôs o problema da agência, oriundo do conflito de interesses na relação entre gestor (designado como agente) e proprietário (principal). A assimetria pode levar a um comportamento oportunista por parte do agente na busca pela maximização de seus interesses. Tais pressupostos estabeleceram as bases teóricas da teoria da agência (EISENHARDT, 1989) e esta, a principal base para o desenvolvimento dos modelos de governança corporativa (FONTES FILHO, 2004).

Contudo, a maior parte da literatura sobre governança foi desenvolvida para o contexto anglo-saxão, caracterizado pela pulverização da estrutura de propriedade. O mercado brasileiro apresenta concentração acionária, com a presença comum de acionistas controladores (maioritários) ou blocos de controle. Tal situação sinaliza a existência de outras vertentes do problema de agência, nesse caso entre maioritários e minoritários (não-controladores), denominada principal-principal (MOURA; BEUREN, 2011; SILVEIRA, 2010).

Entre as outras vertentes, Ciancanelli e Reyes-Gonzales (2000) argumentam que bancos têm uma estrutura mais complexa quanto à assimetria informacional. Para os autores, nos bancos há um maior número de conflitos de interesses, além do pertinente à relação agente-principal, ou principal-principal, pois envolve outras partes interessadas: o depositante, o tomador de recursos e o regulador. Uma característica que origina essa situação é a estrutura de capital

² BERLE, Adolf Augustus; MEANS, Gardiner Gardiner Coit. **The modern corporation and private property**. Transaction publishers, 1991.

diferenciada. Nos bancos, os proprietários raramente proveem mais de dez por cento dos fundos emprestados, trabalhando com os recursos das demais partes interessadas (ARAÚJO; MELO MENDES; LUSTOSA, 2012).

Arun e Turner (2004) alegam que em mercados emergentes como o brasileiro, o tema da governança em bancos deve ainda levar em consideração outros fatores: i) os bancos têm uma posição dominante na economia e um preponderante papel no desenvolvimento nacional; ii) o mercado de capitais é geralmente subdesenvolvido, posicionando o setor financeiro como fonte de financiamento para a maioria das empresas; iii) os bancos representam os principais depositários em poupança do país, além de centralizarem os meios de pagamento; e iv) a existência de extensa política intervencionista pelo regulador na operacionalização do sistema financeiro bancário.

Quanto ao último fator, o regulador influencia o SGC ao adotar medidas para cumprir seu objetivo de manter a estabilidade econômica e coibir a ocorrência de crises financeiras. Entre elas destacam-se a publicação de leis, requisição de informações e sugestão de práticas. Contudo, ao fazê-lo, estabelece atribuições para o SGC dos bancos, reforçando o papel de seus mecanismos internos, como o Conselho (ADAMS; MEHRAN, 2003; ANDRES; VALLELADO, 2008).

Araújo, Melo Mendes e Lustosa (2012) destacam ainda outra característica de bancos que pode originar práticas diferenciadas de governança no setor: o menor grau de transparência. Em uma análise da governança bancária após a crise de 2008, Mehran, Morrison e Shapiro (2011) argumentam que o negócio bancário se transformou, pois ficou maior e mais opaco em função de seu crescimento e da expansão para outras linhas de negócio. Os autores defendem que a opacidade e a complexidade do negócio desempenham um papel na governança, pois influenciam tanto a interação entre o Conselho e a gestão (relação principal-agente), quanto entre o banco e o regulador.

Especificamente a complexidade dificulta o trabalho de conselheiros e gestores, pois: i) o número de atividades para gerenciar foi multiplicado; ii) o conhecimento necessário para entendê-las teve um incremento substancial; e iii) as técnicas utilizadas para gerenciá-las não apresentaram um bom desempenho. Disso resulta que o trabalho dos conselheiros depende da compreensão do funcionamento interno do banco, ou seja, do ambiente operacional e dos riscos a ele associados (MEHRAN; MORRISON; SHAPIRO, 2011).

Para Silveira (2010), justamente a falha na supervisão dos riscos de complexas operações financeiras pelo Conselho é apontada como uma das principais causas da insolvência dos bancos Lehman Brothers e Bear Sterns, ocorridas na crise de 2008. Pesquisa realizada pela parceria entre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a consultoria Booz & Company (2009) referenda tal afirmação no mercado nacional. A pesquisa verificou que o atendimento aos requisitos legais e regulatórios era um dos benefícios menos importantes para os conselheiros (figura 2). Além disso, a gestão de riscos era percebida como muito importante por apenas 50% (figura 3).

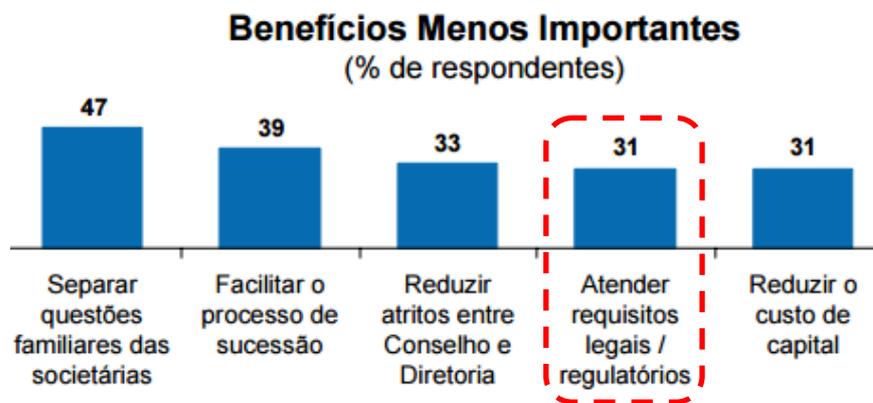


Figura 2: Principais benefícios percebidos da governança (Booz, 2009). Adaptado pelo autor.

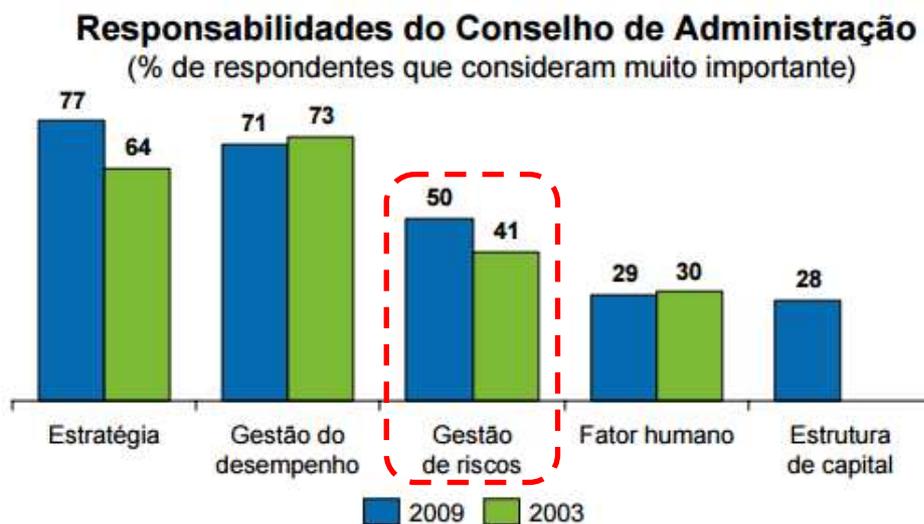


Figura 3: Responsabilidades do Conselho de Administração (Booz, 2009). Adaptado pelo autor.

Uma pesquisa da McKinsey corrobora tais resultados em nível internacional. Ela registra que apenas 34% dos 722 conselheiros consultados afirmaram que os Conselhos dos quais participaram compreendiam perfeitamente as estratégias de suas organizações. Além disso:

Somente 22% apontaram que seus conselhos estavam totalmente cientes de como suas empresas criavam valor e apenas 16% declararam que seus conselhos conheciam profundamente a dinâmica dos negócios de suas companhias (WISEMAN; BARTON, 2015, p. 1).

Os resultados dessas pesquisas, ainda que não direcionadas ao setor financeiro, refletem uma exposição do Conselho à informação incompleta e insuficiente percepção da estratégia e dos riscos do negócio. Chambers (2008) alega que os Conselhos sofrem de um “vácuo de avaliação”. O autor defende que eles são pegos de surpresa, tanto por que as políticas que definem não estão sendo implementadas pela administração, quanto por acontecimentos que “não passaram pela tela do seu radar” (CHAMBERS, 2008, p. 60, tradução nossa).

Segundo o Instituto dos Auditores Internos (IIA, 2015), órgão com maior representatividade internacional, a FAI tem como atribuição justamente realizar esse papel de avaliação:

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (asseguração) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações empresariais. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

Segundo Fernandes, Heinzmann e Wienhage (2010), o SGC relaciona-se ao SCI em função da responsabilidade do Conselho de discutir com a alta administração itens que o integram, como o gerenciamento de riscos, além de realizar seu monitoramento. Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO), do qual o IIA é um dos patrocinadores (COSO, 2015), lançou o relatório “Controles Internos: estrutura integrada”. O relatório clarifica o conceito de controle interno:

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade. (COSO, 2013, p. 2)

Para Paape (2007, p. 79, tradução nossa), o COSO “tem sido amplamente reconhecido e sua definição é adotada como ponto de partida para quase todos os relatórios onde controle é discutido [...] se há um padrão mundial, é o COSO”. Outra estrutura aceita mundialmente, relacionada tanto ao SCI quanto ao SGC e incorporado pelo IIA (IIA, 2013), é o Modelo de Três Linhas de Defesa (FERMA; ECIIA, 2011).

O modelo reforça o conceito de independência da FAI em relação ao ambiente operacional, ao estabelecê-la como a terceira linha de defesa. A segregação resulta em uma linha de reporte direta à alta administração (gestão) e ao Conselho. As demais linhas abrangem a propriedade e responsabilidade pela mitigação dos riscos e manutenção de controles efetivos à gestão (primeira linha); e as funções de gerenciamento centralizado de riscos e controles internos (segunda linha), conforme representado na figura 3:



Figura 4: Modelo de Três Linhas de Defesa: adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41. (Fonte: IIA, 2013, p.2)

O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (BCBS) enfatizou a importância do SCI no setor financeiro ao publicar a “Estrutura para Sistemas Internos em Organizações Bancárias” (BCBS, 1998, p. 1, tradução nossa). O documento prevê a adoção pelos bancos de controles internos adequados à natureza e escala de seus negócios, a partir da definição de princípios para um sistema eficaz de supervisão pelo regulador local. Um dos princípios é o posicionamento organizacional da FAI junto ao SGC.

O BACEN incorporou os princípios ao publicar a 2554/1998, que alçou a FAI à categoria de mecanismo de governança ao: i) identifica-la como parte do SCI, mas segregada da área de controles internos; ii) estabelecer sua compulsória vinculação ao Conselho; iii) definir o escopo dos controles internos, a qualidade esperada e sua abrangência à toda organização; e iv) estabelecer que o resultado do acompanhamento do SCI deve ser submetido ao Conselho (BACEN, 1998). Integrar o SCI atribuiu à FAI um papel de destaque na avaliação sistêmica do negócio. A vinculação ao Conselho posicionou-a como um mecanismo integrante do SGC.

Adicionalmente, a necessidade de revisão das práticas de gerenciamento de risco, implantadas compulsoriamente pelos bancos para diminuir a possibilidade de insolvência e risco sistêmico, culminou na publicação do segundo Acordo de Basileia, ou Basileia II (BCBS, 2006). A revisão estabeleceu que a FAI deve avaliar o gerenciamento de riscos independentemente da gestão, reportando ao Conselho o resultado em ciclos preferencialmente anuais.

Basileia II também estabeleceu a necessidade do Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital (ICAAP, na sigla em inglês). O ICAAP visa identificar as estratégias do banco para manutenção e planejamento das necessidades de capital. Tal visão é suportada pela avaliação de riscos relacionados ao ambiente operacional, consolidada nos processos de gerenciamento de riscos e de capital.

Para o BACEN, tais processos alimentam o planejamento estratégico. Eles estabelecem o montante de recursos a ser alocado pelo principal para a cobertura dos riscos do negócio. Isso define sua capacidade de alavancagem e suficiência de liquidez para lidar com a expansão e a característica dos negócios planejados (TEIXEIRA, 2013, p. 35). Como resultado, a FAI passou a poder avaliar processos vinculados à estratégia organizacional para o SGC.

Para se adequar ao seu papel no SGC, o escopo de atuação da FAI passou por uma. O quadro 3 registra as principais mudanças com base em pesquisas realizadas no século XXI:

ITEM	ANTES	DEPOIS
Escopo	Controles financeiros, contábeis e operacionais (ARENA; AZZONE, 2009; CHAMBERS; ODAR, 2015) Tradicional de conformidade financeira e contábil	Sistema de controles internos, gestão de riscos e governança corporativa (BACEN, 1998; HASS; ABDOLMOHAMMADI; BURNABY, 2006; ARENA; AZZONE, 2009) Abordagem baseada em riscos (SOH; MARTINOV-BENIE, 2011)
Abordagem	Validação de transações	Auditoria de sistemas organizacionais (SPIRA; PAGE, 2002)
Posicionamento organizacional	Possibilidade de vinculação ao CFO ou ao CEO (SOH; MARTINOV-BENIE, 2011)	Vinculada ao Conselho de Administração (BACEN, 1998; CHAMBERS; ODAR, 2015)
Orientação (NAGY; CENKER, 2002)	Prestação de tradicionais serviços de conformidade	Prestação de serviços que variam da tradicional conformidade à abordagem de avaliação, de consultoria e busca de adição de valor
Capacitação	Focada no escopo tradicional	Certificação internacional específica, adoção de código de ética que tem padronizado como princípio a capacitação continuada do profissional (IIA, 2009) Criação de novas habilidades relacionadas à gestão de riscos e governança corporativa (ARENA; AZZONE, 2009) Necessidade de competências diversas: financeiras, operacionais, de auditoria, tecnológicas e legais (SOH; MARTINOV-BENIE, 2011)

Quadro 3: Mudanças no escopo, abordagem, posicionamento e orientação da FAI

2.2 Governança corporativa: correntes teóricas

No item precedente analisamos a aplicação do problema da agência aos bancos, além de observarmos o estabelecimento da FAI como mecanismo do SGC. Neste item apresentaremos as lentes teóricas que suportarão a análise dos resultados deste estudo, a fim de atingir o objetivo da pesquisa.

A teoria da agência é a principal corrente teórica usada para fundamentação dos modelos de governança corporativa (FONTES FILHO, 2004). O pressuposto da assimetria informacional gera condições para a manifestação do problema de agência, resultantes de conflitos oriundos do desalinhamento de interesses entre agente e principal. Nesse caso, o agente poderá exercer um comportamento oportunista, expropriando a riqueza do principal. Para minimizar esse risco, o principal institui controles, como o monitoramento (EISENHARDT, 1989).

Para monitorar o agente, o principal institui o SGC, cujo principal mecanismo é o Conselho. O Conselho representa seus interesses na organização, e tem entre suas atribuições a escolha e supervisão da gestão; e a tomada de decisões estratégicas, como as de investimento e de captação de recursos. O monitoramento incorre em custos, designados simplesmente de custos de agência. O monitoramento, ainda que custoso, representa uma troca (*trade-off*) com outros custos de agência, como o derivado da tomada de decisões subótimas por parte do agente (gestor) que não maximizam a riqueza do principal (SILVEIRA, 2010).

Contudo, o problema da agência assume características diversas da literatura dominante anglo-saxã, ao considerarmos: i) a perspectiva do conflito de interesses na relação principal-principal em mercados não pulverizados, como o brasileiro (MOURA; BEUREN, 2011); ii) a variedade de partes interessadas e forte influência estatal em mercados altamente regulados, como o de previdência fechada (FONTES FILHO, 2004) e o bancário (CIANCANELLI; REYES-GONZALES, 2000); e iii) as interações entre múltiplos agentes e principais dentro da organização. Essas interações criam condições para a ocorrência de simultaneidade no desempenho dos papéis por um mesmo indivíduo, exemplificado na figura do gestor, que monitora a gerência média e é monitorado pelo SGC (SHAPIRO, 2005).

Ainda assim, Pinheiro, Carrieri e Joaquim (2013) afirmam que o discurso dominante sobre governança corporativa no meio acadêmico nacional é o da teoria da agência. Os autores

questionam a exclusividade de pesquisa nos campos de contabilidade e finanças sobre o tema, defendendo a ampliação das lentes teóricas. Eisenhardt (1989) defende sua aplicabilidade a diferentes contextos acadêmicos, mas argumenta que seu paradigma reducionista representa uma visão parcial da realidade. Essa visão necessita ser mesclada com outras teorias para incorporar a complexidade das organizações.

Fontes Filho (2004) registra que diversos autores têm defendido a utilização de um referencial multiteórico para o problema de agência. A principal vertente é a utilização da teoria institucional, dada a limitação da teoria da agência frente a condições ambientais. Segundo o autor, pressões institucionais protagonizadas pelo ambiente podem exercer influência relevante na definição dos modelos de governança corporativa, dependendo do setor analisado. O quadro 4 apresenta uma comparação entre as principais características de ambas as teorias:

	Teoria da Agência	Teoria institucional
Idéia central	Procedimentos organizacionais surgem da organização eficiente da informação e custos de gestão (assunção) dos riscos	Procedimentos organizacionais surgem das forças de imitação e das tradições das organizações
Base da organização	Eficiência	Legitimidade
Visão das pessoas	Racionalismo e auto-interesse	Busca de satisfação da legitimidade
Papel do ambiente	Práticas organizacionais devem se adaptar ao ambiente	Uma origem das práticas às quais a organização se conforma
Papel da tecnologia	Práticas organizacionais devem se adaptar à tecnologia empregada	A tecnologia atua como moderadora do impacto dos fatores institucionais ou pode ser determinada institucionalmente
Domínio do problema	Problemas de controle (integração vertical, compensação, regulação)	Práticas organizacionais, em geral
Variáveis independentes	Incerteza dos resultados, amplitude de controle, rotinização (do trabalho)	Tradições da indústria, legislação, crenças sociais e políticas, condições presentes que compreendem o contexto institucional
Suposições	Indivíduos têm interesses próprios Indivíduos são racionais Indivíduos são avessos ao risco	Indivíduos satisfazem-se Indivíduos conformam-se às normas externas

Quadro 4: Teoria da agência e teoria institucional (Fonte: Eisenhardt, 1988). Adaptado pelo autor.

Acerca da influência das condições ambientais, Carvalho, Vieira e Silva (2012, p. 485) afirmam:

O ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais [...] mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação) [...] nesta ótica, além dos requisitos técnicos que capacitam as organizações à eficiência e eficácia, o ambiente é constituído por elementos simbólicos e normativos, legitimadores de estruturas e práticas organizacionais.

DiMaggio e Powell (1983) alegam que as organizações incorporam práticas e procedimentos na busca de sua legitimação pelo ambiente. Esse processo gera uma pressão por homogeneização, que emerge da estruturação de campos organizacionais (áreas reconhecidas da vida institucional, como fornecedores, consumidores e reguladores). A homogeneização é direcionada pelo isomorfismo, descrito como um processo que força uma unidade em uma população a imitar outras unidades que enfrentam as mesmas condições ambientais.

A homogeneização manifesta-se por meio de três mecanismos de isomorfismo: i) o coercitivo, oriundo de influência política, como a regulação; ii) o normativo, associado ao processo de profissionalização do campo; e iii) o mimético, que resulta da busca de padrões cognitivos como resposta à incerteza do ambiente, como no caso da imitação de melhores práticas adotadas por outras organizações do mercado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) adicionam à discussão a importância das associações profissionais para a estruturação do campo organizacional. As pressões ambientais originadas dessas associações (como o IIA) induzem a uma readequação do campo ante a necessidade de mudança, em situações onde o emprego do isomorfismo fica limitado. Os autores alegam que elas funcionam como agências reguladoras (como o BACEN) e são críticas para o processo. A criticidade advém do fato de permitirem a formação e reprodução de entendimentos e significados compartilhados. Por sua vez, estes dão forma a um corpo cognitivo conciso de conhecimentos, manifestando a formação do estágio de teorização da mudança institucional.

Nesse processo, o estágio da teorização possibilita a conexão de questões centrais ao pensamento institucional do campo. Nesse estágio as ideias são adaptadas para formatos compreensíveis, atraentes e aceitáveis, conferindo-lhes legitimidade cognitiva caso difundidas

(próximo estágio) e aceitas (último estágio). Elas funcionam como uma chave que abre as portas para o caminho da institucionalização – ou reinstitucionalização, caso seja uma mudança intencionada, como a proposta de adequação da FAI ao SGC. O esquema apresentado na figura 5 detalha esse processo, descrevendo os elementos de cada estágio:

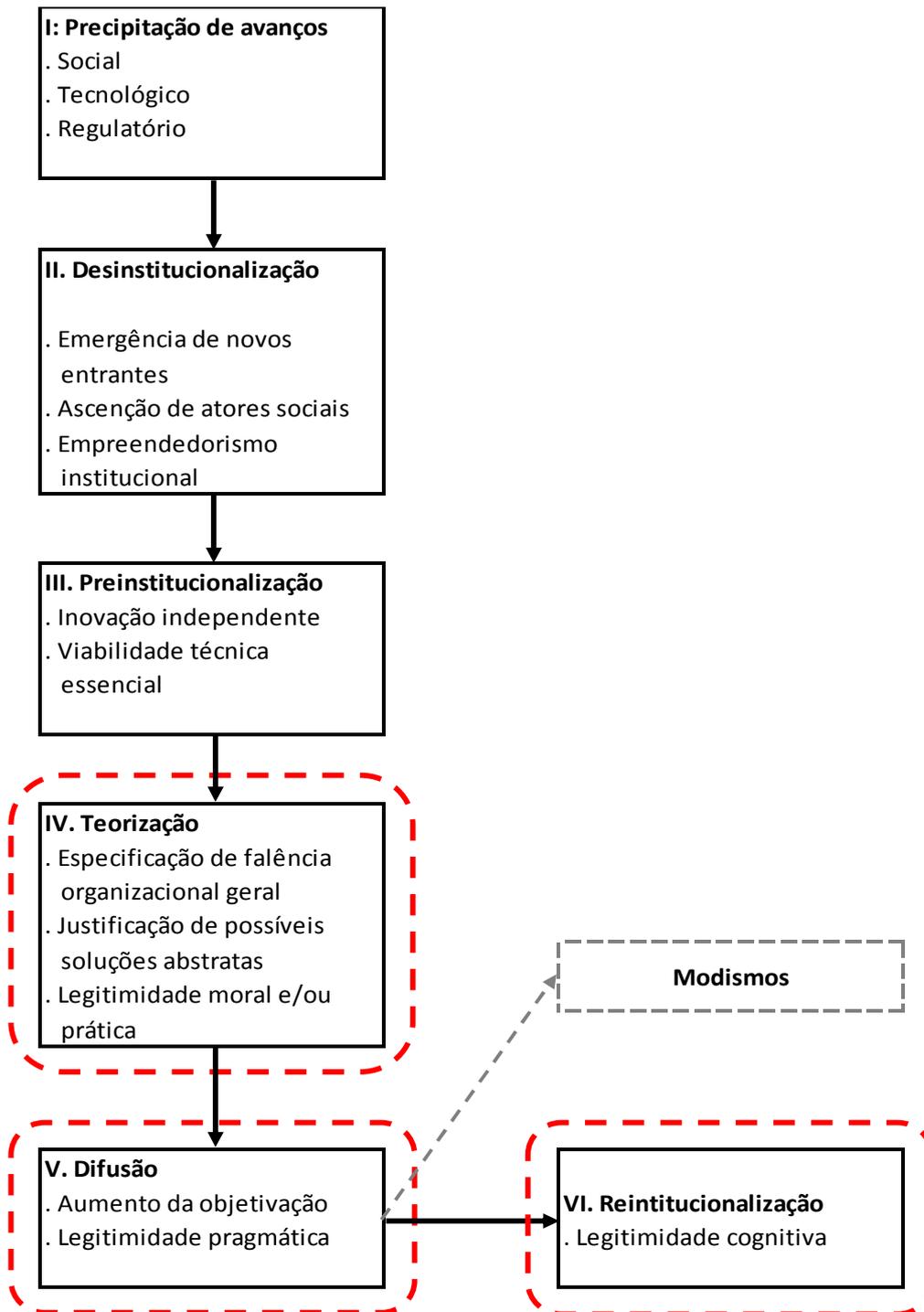


Figura 5: Estágios da mudança institucional (Fonte: Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002). Adaptado pelo autor.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem

O estudo foi realizado sob a concepção construtivista-social. Segundo Creswell (2010), esta é encarada como uma abordagem qualitativa, pois se baseia na suposição de que os indivíduos buscam entender o mundo em que vivem a partir da significação subjetiva de suas experiências. O método possibilita profundidade e flexibilidade para descrever o problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 2008) e explorar ambiguidades e contradições da vida organizacional (SANTOS, 2000).

A partir da taxonomia proposta por Vergara (2010) identificamos a finalidade da pesquisa como de caráter exploratório e descritivo. Exploratória devido ao pouco material acumulado e sistematizado sobre a FAI como integrante da estrutura de governança corporativa no âmbito das instituições financeiras bancárias ou sobre sua relação com os demais mecanismos. Descritiva, pois visa expor percepções e expectativas de representantes da FAI e de outros mecanismos de governança quanto ao papel que a função desempenha nesse âmbito.

Creswell (2010) afirma que uma das características da abordagem qualitativa é a utilização de uma lente teórica, que reforça sua adequação ao tipo de estudo proposto. Dada a característica dos resultados, aplicamos a proposta defendida por Eisinghardt (1989), de complementar a teoria da agência, cruzando-a com outra para proporcionar uma discussão mais profunda e abrangente. Nesse sentido, propôs-se uma análise complementar da teoria da agência à luz da teoria institucional, abordadas no capítulo Referencial Teórico, visando compreender a relação entre os conflitos existentes e as pressões ambientais na vinculação da FAI ao SGC.

3.2 Caracterização de elementos da pesquisa

3.2.1 Bancos

Instituições financeiras bancárias, ou simplesmente bancos, são organizações autorizadas a captar recursos juntos ao público sob a forma de depósito à vista. Bancos são intermediários que captam os recursos de agentes superavitários e os emprestam a juros a agentes deficitários, gerando uma margem de ganho, denominada de *spread* bancário (WIKIPEDIA, 2015). Neste estudo todos os entrevistados representaram bancos múltiplos. Um banco múltiplo é:

[...] uma instituição financeira, privada ou pública, que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento (BACEN, 2015b, p. 1).

No Brasil operam atualmente 156 bancos sob a supervisão do Banco Central do Brasil, conforme consolidação de junho/2015 (BACEN, 2015a). A figura 6 apresenta um resumo esquemático do funcionamento de um banco múltiplo:

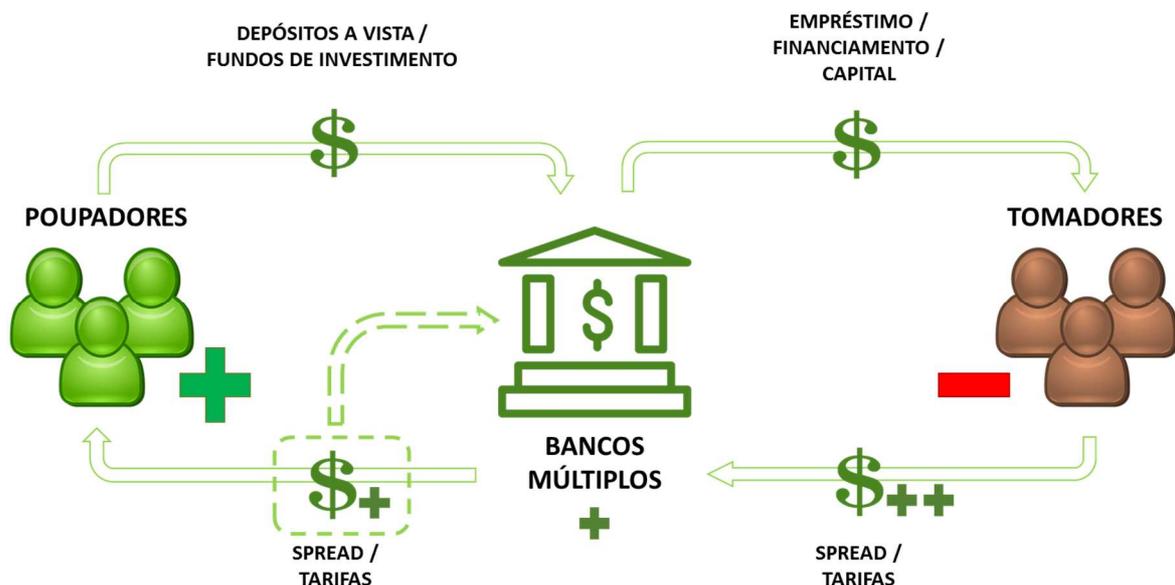


Figura 6: Funcionamento de um banco múltiplo

3.2.2 Mecanismos internos de governança

Mecanismos internos de governança corporativa são instrumentos ou órgãos instituídos no ambiente da organização, relacionados à estrutura hierárquica, organizacional e/ou de propriedade. Os mecanismos internos presentes nesse estudo são:

- Conselho de Administração (Conselho): principal componente do SGC, é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão em relação ao direcionamento estratégico da organização. Entre suas atribuições estão a discussão, aprovação e monitoramento de decisões envolvendo a estratégia, a definição do perfil de risco e o SCI (IBGC, 2009);
- Comitê de Auditoria (CoAud): órgão de assessoramento do Conselho, recomendado pelos principais códigos de governança. Os comitês representam órgãos onde conselheiros especializados podem se aprofundar em matérias para proporcionar melhor tomada de decisão pelo Conselho. Uma de suas atribuições é avaliar a FAI (SILVEIRA, 2010); e
- Função de Auditoria Interna (FAI): Alinhado à definição estabelecida pelo IIA (2015), o IBGC (2009, p. 47) afirma que ela “tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão”. As figuras 7 e 8 ilustram: i) a relação entre os mecanismos; e ii) o impacto do posicionamento organizacional da FAI na independência para execução de trabalhos.

3.3 Coleta de dados

3.3.1 Dados primários

A coleta de dados primários neste estudo priorizou a aplicação de entrevistas em profundidade. As entrevistas foram realizadas sob a forma semiestruturada, pois “esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas” (MANZINI, 2004, p. 2).

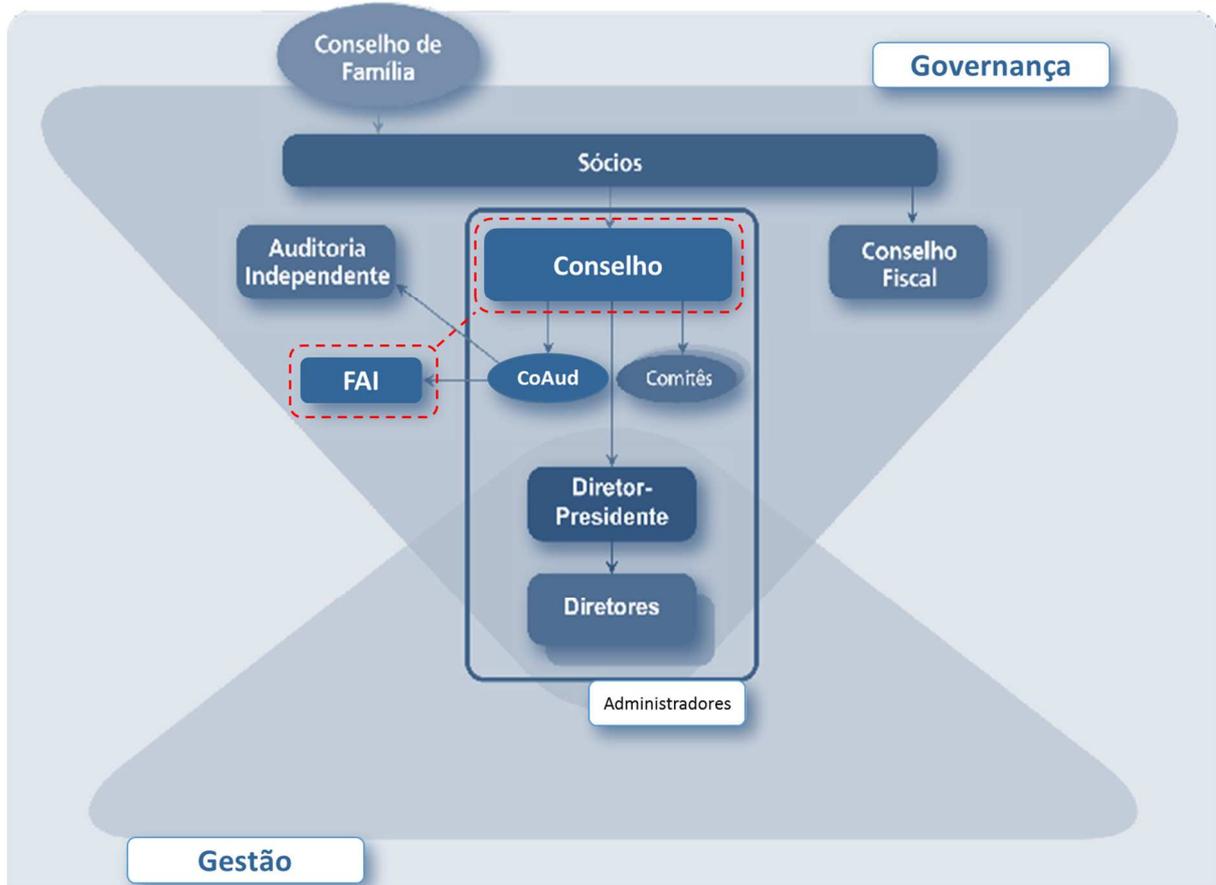


Figura 7: Sistema de governança corporativa, adaptado pelo autor (IBGC, 2010:19). A adaptação destaca a relação direta entre o Conselho e a FAI, instituída pela Resolução 2.554/1998.

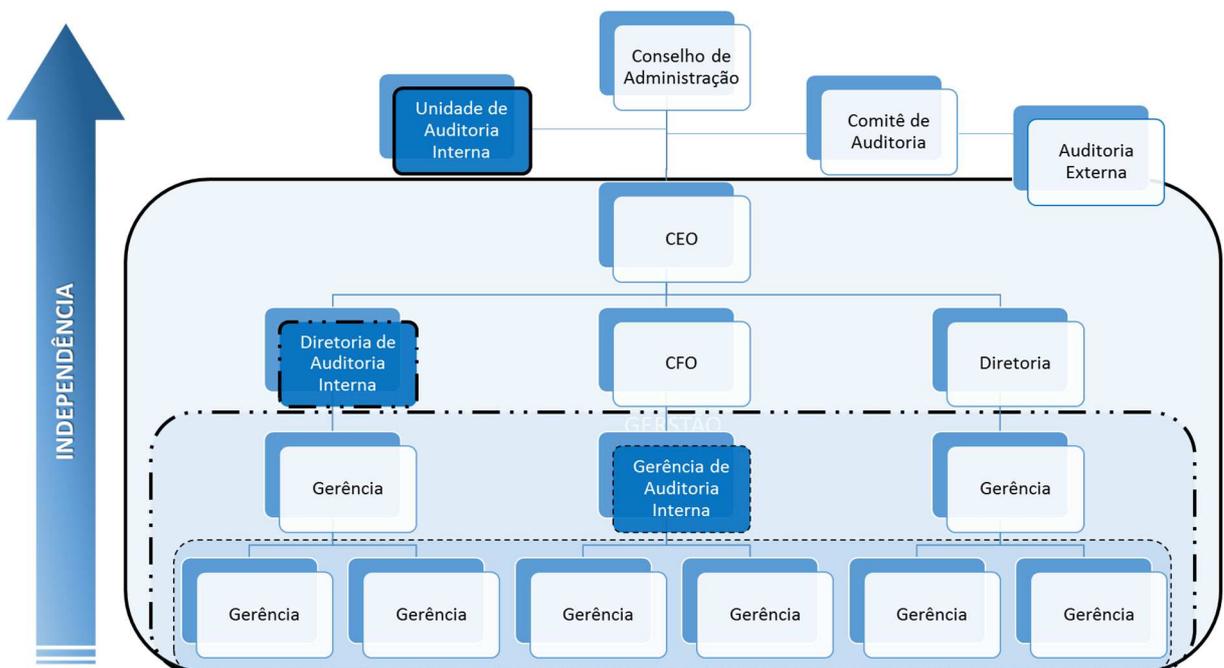


Figura 8: Relação do posicionamento na organização com a independência para cumprimento do papel de monitoramento da FAI

A seleção da forma semiestruturada observou a necessidade de realização de entrevista em profundidade, observando a tipologia descrita por Duarte (2005), conforme quadro 5:

Pesquisa	Questões	Entrevista	Modelo	Abordagem	Respostas
Qualitativa	Não-estruturadas	Aberta	Questão central	Em Profundidade	Indeterminadas
	Semiestruturadas	Semiaberta	Roteiro		
Quantitativa	Estruturadas	Fechada	Questionário	Linear	Previstas

Quadro 5: Modelo de tipologia em entrevista (DUARTE, 2005). Adaptado pelo autor para destacar o modelo utilizado.

Para o autor:

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer (DUARTE, 2005, p. 62).

Seguindo a tipologia proposta, a coleta de dados baseou-se na utilização de um roteiro de entrevista (APÊNDICE A). O roteiro foi desenvolvido pelo pesquisador, baseado em revisão teórica sobre o objetivo e elementos do estudo. Aos temas que emergiram do levantamento adicionaram-se questões observando seu sob o paradigma pós-estruturalista. Neste paradigma as entrevistas são ferramentas que enxergam a subjetividade do indivíduo como social e culturalmente construídas (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014).

A seleção da abordagem pós-estruturalista possibilitou a construção de um roteiro mais detalhado. Conforme McCracken³ (1988 *apud* FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014) utilizamos questões *grand tour*. Estas questões cobrem os temas mais importantes oriundos do levantamento. Questões de estímulo foram acrescentadas, para encorajar respostas específicas dos entrevistados que não desenvolveram um determinado tema em resposta às perguntas *grand tour*, explorar novos tópicos a partir de seu relato ou realizar a transição entre temas.

³ MCCRACKEN, Grant. **The long interview**. Sage, 1988.

Segundo Collis e Hussey (2005) é comum em estudos qualitativos exploratórios que o instrumento sofra modificações ao longo do estudo. Por isso o roteiro estabeleceu uma linha mestra entre os temas, não um questionário fixo com vistas à pré-categorização dos resultados das entrevistas. O uso de tal abordagem permitiu que as questões fossem adequadas tanto ao contexto da entrevista e ao comportamento do entrevistado, quanto à ordem de realização, ao cruzamento de informações ou à semântica necessária à sua compreensão.

Quanto às condições da entrevista, o estudo observou as orientações prévias de Duarte (2005), destacando-se a estimulação do entrevistado a escolher horário e local para a entrevista. Todos foram arguidos em seus locais de trabalho, presencialmente ou à distância, buscando-se realizar a entrevista em ambiente que lhes permitisse sentirem-se confortáveis. Elas foram conduzidas com dez profissionais de FAI que exercem suas atividades em cinco bancos dos dez maiores classificados como de grande porte pelo BACEN, considerando os parâmetros “Ativos totais”, “Patrimônio de referência” e Depósitos totais” (BACEN, 2015a), e obrigados a instituir um CoAud (BACEN, 2004), conforme quadro 6:

NOME DO BANCO	BANCOS [em R\$ mil]			ENTREVISTADOS	
	ATIVOS TOTAIS	PATRIMÔNIO DE REFERÊNCIA ¹	DEPÓSITOS TOTAIS	GESTOR ²	METODOLOGIA ³
BANCO DO BRASIL	1.400.982.621	128.704.988	468.493.467	1	1
ITAU	1.206.461.770	121.133.402	320.872.362	1	1
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	1.078.421.169	77.695.819	420.730.852	1	1
BRADESCO	880.778.819	93.607.600	212.774.911		
SANTANDER	620.001.841	60.482.049	140.880.796	1	1
HSBC	187.333.844	13.986.055	58.883.635		
BTG PACTUAL	161.999.426	20.802.081	19.489.974		
SAFRA	152.054.699	11.852.208	10.051.708		
VOTORANTIM	105.734.915	10.523.379	4.927.679	1	1
CITIBANK	73.479.173	10.523.379	14.166.487		
SELECIONADOS	4.411.602.316 %	398.539.637 %	1.355.905.156 %	5	5
10 MAIORES	5.867.248.277 75,2	549.310.960 72,6	1.671.271.871 81,1		
TOTAL GERAL	7.836.229.295 56,3	783.371.168 50,9	1.986.512.554 68,3		10

¹ PATRIMÔNIO DE REFERÊNCIA = capital regulamentar mínimo exigido para o banco

² GESTOR = Auditor pertencente à hierarquia da FAI, não definido para discutir metodologia

³ METODOLOGIA = auditor designado a responder sobre a metodologia adotada

Obs. - método de pesquisa:

- selecionados bancos comerciais, múltiplos com carteira comercial ou caixa econômica; excluído o BNDES (banco de desenvolvimento), 4º em Ativos Totais;

- selecionados todos os macrosegmentos definidos pelo Banco Central.

Quadro 6: Instituições selecionadas para pesquisa. Fonte dos dados: Dados Selecionados de Entidades Supervisionadas – base: março/2015 (BACEN, 2015a).

Dois auditores de cada banco foram selecionados a fim de aprofundar questões relacionadas à FAI como mecanismo do SGC, além de limitar vieses particulares. Todos os auditores entrevistados ocupavam cargo de gestão, ou seja, indivíduos que interagem com a alta administração do banco e demais mecanismos do SGC, faziam parte do processo decisório da FAI e estavam próximos ao Chefe Executivo de Auditoria (CEA).

Adicionalmente, realizamos três entrevistas com profissionais vinculados ou com experiência em Conselhos de bancos múltiplos, a fim de obter uma perspectiva quanto aos serviços prestados pela FAI a partir de outros mecanismos do SGC.

A seleção de todos os entrevistados baseou-se no critério de conveniência, baseada na viabilidade e definindo as fontes segundo sua disponibilidade. A utilização deste critério justifica-se pela dificuldade em identificar e acessar indivíduos da FAI ou vinculados ao Conselho para conceder entrevistas em profundidade (DUARTE, 2005).

As dez entrevistas com auditores duraram em média 96 minutos e 10 segundos. Nas três entrevistas com representantes de outros mecanismos do SGC, a média foi de 74 minutos e 18 segundos. Duas utilizaram o roteiro estabelecido para os gestores de auditoria. A entrevista realizada com CA03 utilizou um roteiro desenvolvido para teste, cujas questões respondidas foram incorporadas ao roteiro final. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas. Os entrevistados caracterizam experiência e conhecimento profissionais no âmbito da FAI, do Conselho ou de ambos, conforme expresso no quadro 7.

Quanto aos temas inicialmente propostos, a definição do tema “Metodologia” baseia-se na experiência do pesquisador, e neste estudo funciona como uma *proxy* da abordagem sistemática e disciplinada definida pelo IIA (IIA, 2015). O quadro 6 registra o cruzamento dos temas propostos no Roteiro de Entrevistas com as principais informações coletadas com cada entrevistado.

Entrevistado	Cargo	Justificativa para seleção	Data(s)	Condições
AI01	3º gestor na FAI	Gerente de auditoria com experiência em dois bancos internacionais	23/06/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI02	2º gestor na FAI	Gerente de auditoria com experiência em seis bancos, dois internacionais e quatro nacionais	28/05/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI03	1º gestor na FAI	Representante do banco na Comissão de Auditoria Interna da Febraban; experiência como conselheiro em um banco e um fundo de pensão	15/07/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI04	3º gestor na FAI	Gerente de auditoria responsável pela metodologia da unidade	17/07/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI05	3º gestor na FAI	Um dos representantes do banco na Comissão de Auditoria Interna da Febraban	26/06/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI06	4º gestor na FAI	Auditor com experiência em três bancos; defesa de dissertação sobre FAI; representante do banco na Comissão de Auditoria Interna da Febraban	02/06/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI07	3º gestor na FAI	Participou do grupo de trabalho que desenvolveu o modelo teórico utilizado e hoje gerente de auditoria responsável pela metodologia	14/07/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI08	3º gestor na FAI	Representante do banco na Comissão de Auditoria Interna da Febraban	21/05/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI09	2º gestor na FAI	Gerente de auditoria com experiência em dois bancos internacionais	27/05/2015	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
AI10	1º gestor na FAI	Experiência como vice-coordenador da Comissão de Auditoria Interna da Febraban; membro de conselho fiscal	17/07/2015	Entrevista agendada, realizada na sala de trabalho do entrevistado
CA01	Ex-conselheiro de administração; membro de CoAud	Membro da diretoria de instituição financeira de fomento; conselheiro de administração; membro de CoAud	10/12/2014	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho
			24/06/2015	Entrevista agendada por teleconferência
CA02	Executivo de gestão de empresas ligadas de dos bancos	Vinculado a projetos de governança há sete anos; presta suporte às reuniões de Conselhos; membro do CoAud em unidades da rede externa do banco; experiência com reguladores internos e externos	18/06/2015	Entrevista agendada, realizada por videoconferência
CA03	1º gestor na FAI	Ex-conselheiro de administração tanton em banco quanto em instituição não-financeira	28/11/2014	Entrevista agendada, realizada em sala de reunião do ambiente de trabalho

Quadro 7: Relação dos entrevistados

3.3.2 Dados secundários

A apresentação dos resultados das entrevistas contou com complementação de dados, caso disponíveis, como estratégia de validação da coleta. Das opções apresentadas por Creswell (2010), destacamos a utilização de:

- dados secundários oriundos de variadas fontes bibliográficas que convergiram na identificação dos temas e questões formatados no roteiro de entrevista; e
- informações negativas ou discrepantes que se opunham ao tema, caso evidenciadas no levantamento de dados secundários. Tal procedimento objetivou manter-nos fiéis aos princípios da integridade e da objetividade da pesquisa científica.

Para tanto, empregamos documentos de fontes relacionadas ao contexto de avaliação da FAI enquanto mecanismo do SGC, como:

- PwC: pesquisa “Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna 2014” (PWC, 2014). O intuito de seu uso reside na comparação dos resultados das entrevistas com avaliações registradas em pesquisa internacional, de cunho pragmático (sem vinculação explícita a uma lente teórica), e que compreende a percepção de reguladores e membros de outros mecanismos do SGC em relação à FAI;
- Febraban: i) “Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014” (FEBRABAN, 2014). Seu uso objetivou evidenciar qualitativa e quantitativamente o impacto da tecnologia ao longo do tempo no setor bancário brasileiro; ii) dados sobre a estrutura da entidade, a fim de demonstrar o estabelecimento e manutenção de órgãos internos para discussão de temas apresentados neste estudo;
- Bancos: dados públicos, disponíveis nos respectivos sítios eletrônicos. Tais dados evidenciam a relação institucional da FAI com os demais mecanismos internos do SGC, incluindo sua vinculação direta ao Conselho (BB, 2015; CAIXA, 2015; ITAU, 2015; SANTANDER, 2015; VOTORANTIM, 2015).
- Artigos publicados: são caracterizados pela análise científica dos dados e revisão por pares, como no caso do estudo de Arena e Azzone (2009), Faria e Maçada (2011),

Lenz e Hahn (2015), Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012) e Soh, Martinov-Bennie (2011). Eles foram selecionados a partir de pesquisas nas bases de dados Ebsco, Jstor, Emerald e Scielo. O critério de seleção pautou-se por: i) relação direta com a categoria emergente do estudo; e ii) não vinculação explícita a uma lente teórica;

- Conteúdo normativo: regulação tanto nacional quanto internacional, sobre o sistema financeiro, bancos e FAI, além de normatização publicada pelo IIA. O foco desse material foi evidenciar no estudo os impactos do regulador e da associação profissional.

O cruzamento das principais contribuições individuais dos entrevistados para cada código aberto estabelecido está registrado no Apêndice B, dos quais alguns foram se destacaram na composição dos resultados. No documento também estão relacionados os dados secundários que suportam a análise de cada código e a relação com o objetivo do estudo.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Segundo Creswell (2010), a análise dos dados qualitativos conduz-se concomitantemente à coleta dos dados, a interpretação e a redação do relatório, em um processo que envolve a reflexão contínua sobre os dados. O cruzamento dessa análise com as demais informações coletadas, via pesquisas, documentos e bibliografia, permitiu o processo de codificação pela técnica de análise crítica de conteúdo. Seus passos são: i) leitura de todos os dados para obtenção de uma percepção geral; ii) detalhamento da análise a partir da codificação; iii) geração de temas ou categorias; e iv) interpretação e extração de significado dos dados agrupados.

Para Saldaña (2012, p. 8) a codificação é um processo heurístico, uma técnica exploratória de resolução de problemas sem fórmulas específicas a seguir. Contudo, “a aplicação de nomes a passagens do texto não é arbitrária, envolve um processo pensado e deliberado de categorização de seu conteúdo” (GIBBS, 2008, p.39, tradução nossa). Este estudo utilizou a codificação aberta, onde o pesquisador buscou extrair contextos e significados diretamente do material coletado (SALDAÑA, 2012). O resumo esquemático da integração da codificação criada com as lentes teóricas compõe o quadro 8.

Objetivo do trabalho	Teoria da Agência		Teoria Institucional [Pressão ambiental]	
	Conflito / Incerteza / Eficiência	Coerção regulatória	Pressão normativa	Adaptação mimética
Porquê	Incremento da complexidade			
	CA / BACEN: dificuldade de monitoramento			
	FAI: independência e objetividade; acesso ao ambiente operacional	BACEN: vinculação da FAI ao SGC	IIA: teorização, escopo e âmbito de atuação	
Como	Evolução do negócio bancário >> alteração de escopo	BACEN: gestão de riscos e capital (GRC)	IIA: teorização, escopo e âmbito de atuação	Convergência de premissas e práticas [Febraban]
Consequências				
Alteração do escopo e planejamento	FAI: distanciamento da conformidade operacional		IIA: teorização, insumos estratégicos	
	BACEN: uso da FAI como suporte operacional	BACEN: GRC, papel da FAI	IIA: teorização, utilização do padrão ABR	
	Gestor/CA x BACEN: papéis e responsabilidades	BACEN: GRC, responsabilização	IIA: teorização, insumos estratégicos	
Interação com o SGC	FAI: acesso à organização e insumos ao planejamento	FAI: GRC, avaliação e reporte ao CA	FAI: teorização - posição, relacionamento e reporte	
	FAI e CoAud: papéis complementares		FAI: papel do CEA IIA: teorização, premissas para interação	
Adequação do reporte ao SGC	FAI: agenda fixa e adoção de padrões		IIA: teorização, premissas para reporte	IIA: certificação da FAI
Independência	<u>Consultoria</u>			
	FAI: incerteza de eficiência; auto-avaliação		IIA: teorização insuficiente dos serviços de consultoria	Ausência de práticas reconhecidas
	<u>Integração com a 2ª linha de controle</u>			
	FAI: sobreposição de escopo e análises vs. custos de agência	BACEN: diferenciação entre 2ª e 3ª linhas de defesa (2554/1998)		
Valor agregado e qualificação profissional	FAI: atestar eficiência		IIA: teorização, definição da FAI	
	SGC: expectativas		IIA: teorização, premissas para interação e qualificação	

Quadro 8: Resumo esquemático da codificação

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Os resultados e a análise de conteúdo das entrevistas serão descritos a seguir, corroborados pelo cruzamento com informações de fontes secundárias, quando disponíveis. A apresentação conjunta segue sugestão de Collis e Hussey (2005). Para os autores, ambos podem ser apresentados conjuntamente em estudos qualitativos, em vista de resultados não quantificáveis e pelo fato de serem moldados pela análise em si.

Os resultados surgiram pela codificação aberta das respostas do questionário semiestruturado proposto para o estudo. A análise seguiu a aplicação das lentes teóricas propostas na pesquisa aos códigos identificados, conforme demonstrado no quadro 8.

A metodologia aplicada possibilitou agrupar as informações dos respondentes em dois grupos. O primeiro refere-se ao porquê e como bancos atuando no país incorporaram a FAI ao SGC, considerados conjuntamente em função da relação direta e sobreposição de códigos (Incremento da complexidade e Evolução do negócio bancário). O segundo grupo refere-se às consequências desse processo de incorporação para ambos.

4.1 Porque e como: fatores que inseriram a FAI no SGC e sua ação conjunta

4.1.1 A evolução do negócio bancário

Segundo os entrevistados, em meados da década de 1990, a FAI iniciou um processo de mudança no foco de atuação, pois o mecanismo buscava clareza quanto ao papel a ser desempenhado. A mudança foi direcionada pelo avanço no modelo de negócios dos bancos, inclusive tecnológico, além da consolidação do setor. Esse avanço incrementou o volume de transações e a complexidade para a gestão, condizente com as pesquisas de Faria e Maçada (2011), de Mehran, Morrison e Shapiro (2011) e da Febraban (2014). Para o entrevistado AI08:

Lá no passado você tinha muita decisão, muito risco que estava descentralizado [...] o poder de crédito estava na mão do gerente que estava lá na agência [...] estava muito associado a ele, você tinha que ter governança para capturar essa decisão. Com a evolução tecnológica, as plataformas tecnológicas de TI dando mais automatização para os processos, modelos estatísticos melhorando a decisão de concessão de crédito [...] chegou-se à conclusão que o risco não estava mais lá na agência. O risco saiu de uma forma descentralizada da agência e está agora concentrado no processo de concessão [...] a auditoria teve essa mudança, a governança também teve essa mudança, saindo da alocação de recursos da agência e alocando mais recursos em processos centralizados.

Segundo Faria e Maçada (2011, p. 441) “a crescente sofisticação, flexibilidade e complexidade dos produtos e serviços bancários, fazem da TI um fator crítico para o gerenciamento dos riscos associados ao negócio”. Para os autores, esses fatores ensejaram um crescimento real de 41% de investimentos em tecnologia entre 1997 e 2008. E entre 2010 e 2014, 6% ao ano em TI, dos quais 16% ao ano especificamente em investimentos e despesas com software (FEBRABAN, 2014, p. 15).

Outro fator relacionado a esses investimentos é a crescente disponibilização e sofisticação dos novos canais de atendimento aos clientes. Os bancos investiram em tecnologias como *home banking*, autoatendimento e *mobile*. Tais tecnologias alteraram as formas e aumentaram o volume de contratação de produtos e serviços bancários, além do próprio relacionamento com o cliente (FARIA; MAÇADA, 2011; FEBRABAN, 2014).

Segundo os entrevistados, a FAI, teve que acompanhar esse processo, incorporando análises centralizadas, de maior amplitude e complexidade, adequando-se à necessidade organizacional. A FAI dos bancos múltiplos passou da análise de transações na rede de agências, para a análise de sistemas organizacionais (SPIRA; PAIGE, 2002). Para o entrevistado AI02, a mudança do foco das agências para a matriz permitiu o desenvolvimento de trabalhos mais substantivos, mais automatizados e menos amostrais.

Sob uma perspectiva de agência, o aparecimento de novas tecnologias aumentou a incerteza dos investimentos e, conseqüentemente, forçou os bancos a adequarem suas práticas organizacionais à tecnologia empregada (EISENHARDT, 1988). Complementarmente, sob uma perspectiva institucional, a incerteza produzida pela necessidade de mudança tecnológica levou os bancos a modelarem-se seguindo o exemplo de concorrentes.

DiMaggio e Powell (1983) alegam que o processo de modelagem pode ser difundido pela movimentação de empregados entre organizações e por associações empresariais, categoria representada no país pela Febraban. A Febraban organiza comissões técnicas sobre diversos temas para o setor, como as de Tecnologia e Automação Bancária, de Gerenciamento de Riscos e de Auditoria Interna (FEBRABAN, 2015b, p.15). Segundo os autores, quanto maior o número de empregados ou clientes de uma organização, mais fortemente as pressões serão percebidas e conduzirão à homogeneização de produtos e serviços.

Em consonância com o estudo de Mehran, Morrison e Shapiro (2011), esse processo resultou no obscurecimento das informações sobre o negócio, dificultando o acompanhamento pelos gestores e o monitoramento pelo SGC. Para minimizar o risco na tomada de decisão, os bancos passaram a parametrizar condições negociais para suportar sua expansão, tanto no canal tradicional da agência, quanto em novos canais que surgem com a evolução tecnológica.

A parametrização também atingiu o desenho e implantação de controles. O intuito foi minimizar a possibilidade de alteração nas condições de contratação estabelecidas, além da ocorrência de perdas financeiras oriundas de erros e de fraudes. Segundo os entrevistados, a FAI inseriu-se no contexto como um meio de avaliação independente dos controles internos instituídos, a fim de fornecer maior segurança quanto à veracidade das informações produzidas.

Os resultados indicam a importância da FAI para monitorar os efeitos de uma cadeia de relações na produção de informação. Essa cadeia é estabelecida pela interação entre múltiplos agentes e principais na organização, permeando os níveis operacional, estratégico e de governança. Essas interações proporcionam condições para a ocorrência de simultaneidade no desempenho dos papéis por um mesmo indivíduo. Exemplificando o conceito, o gestor do banco, na figura do presidente, representa tanto o principal, via receptor da informação oriunda da gerência média, quanto o agente de sua produção e emissão, perante os representantes do principal no SGC.

Consoante ao trabalho de Shapiro (2005), a situação manifesta a assimetria informacional do problema da agência. Contudo, o conflito não se limita ao desalinhamento de interesses entre propriedade e gestão. Nesse contexto, a multiplicidade de agentes e a simultaneidade da relação agente-principal dificultam o monitoramento efetuado pelo SGC. Isso torna a FAI necessária para avaliar o ambiente operacional, pois esta passou a ser o mecanismo do SGC

que atua diretamente nele, mas com independência organizacional dos conflitos que lhe são próprios.

4.1.2 As crises financeiras e a influência dos reguladores

A FAI não se adaptou instantaneamente ao escopo requerido. Escândalos e crises financeiras direcionaram-na também. Para os entrevistados, como resultado direto o regulador estabeleceu meios para reforçar o SCI e o SGC a fim de evita-las. No processo, o regulador a posicionou como um mecanismo interno de governança.

Todos os entrevistados destacaram a importância da publicação da 2554/1998 no âmbito nacional, que instituiu a vinculação hierárquica da FAI ao Conselho e a responsabilidade sobre o SCI para ambos. Tal situação é corroborada diretamente por três bancos representados no estudo (BB, 2015; CAIXA, 2015; ITAU, 2015) ou indiretamente pela responsabilidade de avaliação de sua efetividade pelo CoAud (SANTANDER, 2015; VOTORANTIM, 2015).

Os entrevistados também destacaram o impacto da extensa regulação publicada pelo BACEN derivada do segundo acordo de Basileia, de 2004. Ela incrementou o rol de responsabilidades do SGC quanto aos riscos incorridos pelos bancos. Além disso, o regulador incumbiu o SGC de monitorar a adequada alocação de capital para a cobertura desses riscos, que no negócio bancário devem ser mensurados no nível granular da operação (BACEN, 2015d).

Contudo, alguns entrevistados alegaram que foi a crise financeira mundial, de 2008, que exerceu maior impacto sobre a regulação no mercado financeiro nacional. Após a crise de 2008, o BACEN passou a acompanhar mais de perto o gerenciamento de riscos dos bancos e a implantação do gerenciamento de capital. Como consequência direta, ele instituiu à FAI a tarefa de avaliar esses processos de gerenciamento e os reportar ao Conselho (BACEN, 2006a; 2006b; 2009; 2011a). Os entrevistados CA01, CA02, CA03, AI07 e AI10 alegaram que a crise de 2008 representou definitivamente uma mudança da atuação do regulador, que se tornou “mais intrusivo”. Segundo o entrevistado CA02:

[...] por conta das crises, ele [regulador] tem sido cada vez... a palavra é um pouco forte, mas a palavra é essa: cada vez mais intrusivo e atuante. E ele cobra... ele tem cobrado muito essa visão estratégica, essa visão do negócio, e a visão de risco do conselheiro.

Em consonância com a influência do regulador, proposta por Adams e Mehran (2003), a proclamada “intrusão” do BACEN também representa o uso do poder coercitivo, via regulação, conforme proposto por DiMaggio e Powell (1983). O regulador busca com isso minimizar a manifestação de risco moral (*moral hazard*) por parte de gestores e de proprietários, ao restringir a assunção pelos mesmos de riscos no negócio.

O risco moral manifesta-se pelo uso da assimetria de informações em benefício próprio, se existir um conflito de interesses entre as partes. Esse conflito inclui, além da relação agente-principal: i) a relação principal-principal, no caso da concentração do capital por blocos de controle (SILVEIRA, 2010); e ii) o próprio regulador, tomadores de crédito e credores dos bancos, conforme proposto por Ciancanello e Reyes-Gonzales (2000) e revisto por Mehran, Morrison e Shapiro (2011). Ao tentar coibir a manifestação do risco moral, o BACEN busca cumprir seu objetivo de garantir a estabilidade do sistema financeiro e, dada sua relevância em mercados emergentes, da própria economia (ARUN; TURNER, 2004).

Como resultado da intrusão, o BACEN faz-se presente nas decisões estratégicas dos bancos. Segundo os entrevistados, o Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital (Icaap, na sigla em inglês), instituído por Basileia II, é um exemplo prático que descreve o nível dessa influência. Na visão do regulador, seu resultado, o Relatório Icaap, deve ser um direcionador para tomada de decisão estratégica. E a FAI deve avalia-lo periodicamente, bem como avaliar a estrutura de gerenciamento de capital (BACEN, 2011a; 2011b). Conforme detalhou o entrevistado AI02:

Eu acho que o Icaap... é engraçado que eu ouvi isso do Banco Central logo depois do primeiro exercício, em junho de 2013 [...] o Banco Central chamou todos os bancos lá na [Avenida] Paulista e fez uma apresentação geral, sem abrir detalhe de um ou de outro [banco]... ele falou "nós não queremos que o caderno de Icaap seja um relatório para o Banco Central. Queremos que seja um relatório de gestão de risco, seja da alta administração, do Conselho, então a gente cada vez mais espera que isso seja incorporado na gestão do banco".

O Relatório Icaap concentra informações sobre os riscos da instituição, o capital alocado para sua cobertura, a situação da liquidez, a disponibilidade de capital e a estratégia para mantê-lo no nível adequado ao perfil de risco do banco (BACEN, 2011b). O vínculo entre gerenciamento de riscos e de capital possibilita ao regulador influenciar a definição da relação econômica risco-retorno de cada banco. Para o entrevistado AI08, o controle sobre a alocação de capital representa o movimento mais recente sobre controle prudencial.

Assim, como nos demais processos de avaliação do SCI e do gerenciamento de riscos, a regulação para avaliar o gerenciamento do capital e o Relatório Icaap reforçou o posicionamento da FAI como mecanismo de avaliação independente da gestão. Seu escopo de análise passou a incorporar processos estratégicos, cuja situação deve reportar ao SGC, funcionando como sua extensão ao ambiente operacional. O quadro 9 resume os principais eventos e respectivas legislações, normatizações e regulações publicadas que impactam o posicionamento organizacional e direcionam trabalhos da FAI.

Nesse contexto, o posicionamento da FAI pode ser analisado sob premissas complementares. Pela teoria da agência é direcionado pelo interesse do regulador (CIANCANELLI; REYES-GONZALES, 2000). Pela perspectiva institucional, o regulador representa um poder externo, oriundo do ambiente. Sua atuação gera pressão por homogeneização, utilizando o mecanismo de isomorfismo coercitivo, condizente com o estudo de DiMaggio e Powell (1983).

4.1.3 Convergência de premissas e práticas

O processo de profissionalização da FAI, conduzido principalmente pelo IIA, é outro fator que alçou seu nível hierárquico na organização, do âmbito operacional para o âmbito do SGC. Os entrevistados não citaram a obrigatória convergência às melhores práticas estabelecidas pelo IIA.

Evento		Legislação / Normatização / Regulação					
		Internacional			Nacional		
Período	Descrição	Ano	Item	Descrição	Ano	Item	Descrição
Déc. 1990	Falências de bancos brasileiros (SILVEIRA, 2010)	1998	Internal control systems in banking organisations (BCBS, 1998)		1998	Resolução BACEN 2554 (BACEN, 1998)	Vincula a FAI ao Conselho Institui a avaliação do SCI Institui a 2ª linha de defesa
2001-2002	Escândalos contábeis [Enron, WorldCom, Parmalat] (SILVEIRA, 2010)	2002	EUA: Sarbanes-Oxley Act (SILVEIRA, 2010)	Seção 404: obrigatoriedade da Certificação dos Controles Internos pela Administração			
		2004	Acordo de Basileia II (BACEN, 2015c)	Institui a necessidade de gerenciamento do risco operacional	2004	Resolução BACEN 3198 (BACEN,2004)	Institui a obrigatoriedade do CoAud para grandes bancos
					2006	Resolução BACEN 3.380 (BACEN,2006a)	Implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional
					2006	Resolução BACEN 3.464 (BACEN,2006b)	Implementação de estrutura de gerenciamento do risco de mercado
					2009	Resolução BACEN 3.721 (BACEN,2009)	Implementação de estrutura de gerenciamento do risco de crédito
					2011	Resolução BACEN 3.988 (BACEN,2011a)	Implementação de estrutura de gerenciamento de capital
					2011	Carta Circular BACEN 3.565 (BACEN,2011b)	Divulga modelo de Relatório de ICAAP
2008	Crise financeira internacional (SILVEIRA, 2010)	2010	Acordo de Basileia III (BACEN, 2013)	Institui indicadores para controlar a liquidez e a alavancagem dos bancos	2013	Emissão de uma série de resoluções e circulares (BACEN, 2013)	Adaptação dos requerimentos de capital dos bancos às regras do Acordo de Basileia III

Quadro 9: Resumo dos principais eventos e respectivas legislações, normatizações e regulações vinculadas

Contudo, das cinco FAI representadas nesse estudo: i) duas são certificadas pelo instituto, que exige alinhamento às Normas Internacionais para Prática Profissional de Auditoria Interna, editadas pelo próprio; ii) duas almejam implantá-la no médio prazo; e iii) a restante posicionou-se a favor da certificação, sem estabelecer prazo para efetivá-la.

Segundo Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012), a existência de um programa de desenvolvimento e de avaliação da qualidade da FAI, o que inclui a certificação, é um dos fatores significativa e positivamente associados com sua participação ativa na governança. Além disso, todos os auditores entrevistados reconhecem o reposicionamento da FAI, alinhado à redefinição da profissão, como uma atividade de avaliação e de consultoria sobre riscos, controles e governança (IIA, 2015).

Parte dessa convergência é refletida pela adoção de premissas normatizadas pelo IIA. Essas premissas estão historicamente vinculadas à atuação da FAI, como: i) o valor da objetividade e da competência profissional (IIA, 2009a); ii) a vinculação funcional ao Conselho, para garantir independência à sua atuação (IIA, 2009b, p.1); iii) a abordagem baseada em riscos (ABR) para o planejamento (IIA, 2009b, p. 7); e iv) ao Modelo das Três Linhas de Defesa, entre outros (IIA, 2013). Exemplificando, o entrevistado AI08 declarou:

Nos anos 2006, 7, 8, a gente na auditoria não queria apenas fazer um trabalho bem feito, mas queria um selo de qualidade. A gente queria uma certificação de que as nossas práticas eram normalmente as melhores práticas de governança, de auditoria interna.

Uma segunda vertente dessa convergência verificamos na contribuição de outras organizações. Elas que reforçam premissas para o mercado, como a necessidade de independência para a eficiência da FAI, além da sua vinculação ao Conselho – proferidas também pelo IBGC (2009, p. 40), pela International Finance Corporation (IFC, 2011, p. 20) e pelo BCBS (2012, p. 3).

Todos os auditores citaram uma terceira vertente, via adoção de estruturas metodológicas como convergência das “melhores práticas” para o planejamento e execução da auditoria. Entre eles, todos citaram o Modelo das Três Linhas de Defesa, o COSO e a ABR. Nesse sentido, o entrevistado AI03 alegou que a base do trabalho do auditor interno é a comparação

de padrões; o entrevistado AI09 retratou que a auditoria de gestão se baseia na adoção de métricas e melhores práticas para cada processo avaliado; e o entrevistado AI01 expôs que a FAI se insere na estratégia do banco a partir da avaliação desses processos.

A convergência às práticas influenciou o reposicionamento da FAI junto ao SGC dos bancos, pois reforçou premissas que a identificavam como um mecanismo de monitoramento. A convergência retrata um processo recorrente de homogeneização da FAI por meio de pressão ambiental de caráter normativo e mimético. Estas são duas das formas de isomorfismo definidas no estudo de DiMaggio e Powell (1983). Para os autores, especificamente a normatização leva à profissionalização, como a realizada pelo IIA. Ela decorre do esforço coletivo de membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, e, como resultado, legitimar sua autonomia.

Além disso, a contribuição de outras organizações demonstra que o processo de teorização realizado pelo IIA legitimou sua nova forma de atuação e vinculação ao SGC. O IIA atuou diretamente via normatização própria e indiretamente via participação na elaboração do COSO. Isso demonstra que a inovação, ao ser difundida, tornou-se objetiva e atingiu consenso quanto ao seu valor pragmático. Tal situação é condizente com o estágio de difusão da mudança institucional, descrita na figura 4, em conformidade com o estudo de Greenwood, Suddaby e Hinings (2002).

Por fim, a observação dos pares constitui uma quarta vertente a ser considerada. Os entrevistados AI02, AI05 e AI07 citaram consultas sobre práticas utilizadas por bancos internacionais, respectivamente: i) como parâmetro para a metodologia de priorização de trabalhos; ii) para o estabelecimento do Modelo das Três Linhas de Defesa; e iii) para a definição do tamanho do quadro de pessoal da segunda e terceira linhas de defesa, em relação à quantidade total do banco.

A observação dos pares também ocorre entre bancos nacionais. Segundo o entrevistado AI04, a incorporação da auditoria por processos à metodologia no banco que representa baseia-se na percepção das práticas discutidas em congressos ou no âmbito da Comissão de Auditoria Interna da Federação Brasileira dos Bancos – Febraban:

Aí, você percebe “eu estou com o foco em risco somente, mas eu tenho uma outra instituição que já está falando em processo e risco,

utilizando, por exemplo, auditorias contínuas, auditorias eletrônicas [...] posso levar isso para lá, meu ambiente é propício para esse tipo de adequação, de atuação”.

Pela observação dos pares, as FAI dos bancos trocam experiências e parâmetros que podem ser incorporados ou adaptados às suas necessidades. Para tanto, elas estabelecem redes de relacionamento para discussão e difusão do conhecimento, como a Comissão de Auditoria Interna da Febraban (FEBRABAN, 2015a; 2015b).

Para DiMaggio e Powell (1983), o mecanismo isomórfico do mimetismo retrata tal prática, induzida como resposta a incertezas no exercício da profissão. Assim, a comissão funciona como canal para a troca de informações e modelos entre seus profissionais, visando melhorar o resultado do seu trabalho e justificar as práticas adotadas. A pesquisa da PwC (2014) retrata algumas dessas incertezas, derivadas da dificuldade de mensuração da qualidade e do resultado da FAI.

4.1.4 A inter-relação entre os fatores

A evolução do negócio bancário potencializou o risco do investimento. A complexidade derivada dessa evolução dificultou o monitoramento da organização, e respectivo agente responsável, por parte do principal e de outras partes interessadas, como o regulador. Para lidar com essa deficiência, a FAI foi vinculada ao SGC, porque o elemento que a caracteriza, independência, permitia-lhe subsidiá-lo de insumos ao monitoramento a partir do complexo ambiente operacional do banco.

A atuação inter-relacionada de três fatores distintos estabeleceu como a vinculação ocorreu. A evolução do negócio adequou o posicionamento organizacional, o escopo e a metodologia de trabalho da FAI, forçando-a a mudar do foco transacional para a avaliação baseada em riscos (ABR) e por processos. A atuação do regulador instituiu sua vinculação compulsória ao SGC dos bancos, mas tornou efetiva sua participação nele ao incumbi-la de avaliar processos de gerenciamento (riscos e capital), que influenciam decisões estratégicas da organização, e de reporta-los ao Conselho. A profissionalização e a busca de alinhamento entre pares

estabeleceram e reforçaram os parâmetros que definiram seu vínculo, escopo e forma de atuação. Dessa forma, os fatores apresentados propiciaram a criação de um contexto favorável para posicionar a FAI no SGC dos bancos atuando no país.

4.2 Consequências: o efeito integrado dos fatores que inseriram a FAI no SGC dos bancos produziu alterações no trabalho, nos conflitos e no valor agregado pela profissão

4.2.1 Alteração do escopo e ambiguidade no planejamento de trabalhos da FAI

Os entrevistados AI03, AI10 e CA02 destacam que a publicação da 2554/1998 foi um marco ao estabelecer indiretamente a relação da segunda e terceira linhas de defesa. A clareza dos papéis e da relação entre as linhas liberou a FAI para trabalhos menos restritos à conformidade operacional e mais voltados à necessidade estratégica do banco. O entrevistado AI03 declarou:

E quando a sua empresa tem camadas de controle que permitem, num segundo grau, um outro nível de controle, tanto menor a preocupação com a questão do *compliance* [conformidade] operacional a auditoria tem que ter. Ela fica muito mais preocupada com os *compliances* estratégicos, de parâmetros, critérios, limites prudenciais - não operacional.

Tal prerrogativa possibilitou à FAI estabelecer metodologia com adequada abrangência para cumprir as expectativas de seu posicionamento no SGC. Nesse sentido, Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012) afirmam que a utilização de metodologias de controle para o planejamento da unidade, como a ABR, é um fator significativa e positivamente relacionado à sua participação ativa na governança. Isso garante que seus trabalhos foquem as áreas de preocupação do SGC. Para os entrevistados AI03, AI04, AI08, AI09, AI10, CA1 e CA2, ela atua como um agente da governança no ambiente operacional, fornecendo elementos para uma discussão aprofundada pelos demais mecanismos. O entrevistado CA01 declarou:

Então, os conselheiros são muito mais qualificados quando participam dos comitês internos. E no caso das funções financeiras, eu gosto no Comitê de Auditoria; é vital. O cara entra muito mais preparado que os outros, ou tão preparado quanto o presidente da instituição, e divide um pouco com ele a discussão. A discussão fica mais rica, é mais positiva. Enfim, eu acho que é um bom caminho esse, que foi trilhado pós-crisis: o presidente fica menos “dono do pedaço” [...]

Ou, condizente com o posicionamento de Paape (2007), como um instrumento de monitoramento das informações fornecidas pelos agentes (gestores). Para o entrevistado AI08:

[...] o cara de negócio vai vender o peixe dele, enquanto que a auditoria vai dizer o que é em relação a uma régua pré-estabelecida, que é o apetite de risco da organização e que aquilo que estiver fora, que você enxergar que a organização está correndo risco desnecessário, desmedido, vai requerer um plano de ação para mitigar, corrigir.

Nesse contexto, os entrevistados AI01, AI02, AI03, AI04, AI05, AI07, AI08 e AI09 advogam que a avaliação pela FAI se tornou insumo para decisões estratégicas. Segundo o entrevistado AI02, A FAI oferece insumo estratégico “[...] seja para cobrar mais de algum executivo, seja para direcionar uma estratégia de negócio, seja para uma questão de eficiência”.

Já outros entrevistados concordam com a premissa, mas limitam a abrangência desse insumo. AI08 identifica que a maior contribuição da FAI ao SGC está na gestão de riscos, não na estratégia em si. Para os entrevistados CA01 e CA02, a FAI agrega valor ao dispor informações sobre riscos de estratégia, como a concentração em determinado cliente ou produto e a situação de caixa (*funding*) do banco. Contudo, a FAI não disponibiliza informações para o direcionamento de investimentos, seleção de mercados, público-alvo ou desenvolvimento de produtos.

Além disso, para o entrevistado AI10, as demandas regulatórias sobrecarregaram a pauta do Conselho, prejudicando a discussão de temas estratégicos. Para os entrevistados AI03, AI05, AI09, AI10 e CA03 tais demandas possibilitaram ao regulador fortalecer a FAI e a utilizar como suporte organizacional para atingir seus próprios objetivos. Tal ocorrência evidencia a

singularidade do problema de agência a partir da multiplicidade de partes interessadas em bancos e seu impacto no SGC, contrapondo gestores e proprietários ao regulador, consoante ao trabalho de Ciancanelli e Reyes-Gonzales (2000).

Nesse sentido, conforme o estudo de Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), a importância do processo de teorização do campo organizacional apresenta-se como recurso para minimizar tal influência na organização. O IIA, enquanto associação profissional, busca legitimar padrões para o planejamento da FAI, que incluem a adoção da ABR (IIA, 2009b, p.7). Essa metodologia direciona a FAI segundo as expectativas das diversas partes interessadas e os riscos mapeados na organização.

Por outro lado, a FAI busca extrair elementos do ambiente que legitimem suas práticas do ambiente, via rede de relacionamentos como a participação na Comissão de Auditoria Interna da Febraban. A comissão estabelece um espaço para a troca de experiências que reforçam a teorização das questões centrais à profissão. A teorização estabelece práticas e padrões cognitivos que podem minimizar a manifestação do conflito exposto, conforme estudo de Carvalho, Vieira e Silva (2012).

Um recurso para o SGC reside no fato de poder requisitar à FAI que expanda sua avaliação. Nesse contexto, ela pode direcionar seu escopo de avaliação não apenas pelas questões regulatórias, incluindo os riscos embutidos nas diversas estratégias do banco e aqueles relacionados a processos de governança – por exemplo, os bancos desse estudo encabeçam conglomerados financeiros, onde o SGC pode demandar à FAI avaliações de seus investimentos em outras organizações.

A utilização desse recurso reforça a relevância do estágio de teorização para a mudança institucional. A afirmação é condizente com a proposta do IIA de que a FAI se envolva ativamente no processo estratégico (IIA, 2010, p. 14). Sua instituição tende a objetivar a solução de expandir a avaliação da FAI, conferindo-lhe legitimidade, potencializando sua difusão e reforçando a institucionalização da FAI como mecanismo do SGC, conforme estudo de Greenwood, Suddaby e Hinings (2002).

4.2.2 Interação e reporte no âmbito do SGC

Segundo todos os entrevistados, a relação com o Conselho e demais mecanismos é estabelecida em dois âmbitos: i) no planejamento, discutido no CoAud e aprovado pelo Conselho, incorporando expectativas de ambos para definir os trabalhos; e ii) no reporte, ou comunicação de resultados, quando fornecem insumo ao monitoramento que tais mecanismos efetuam.

Tal perspectiva alinha-se ao resultado da pesquisa de Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012) que alega: i) que a efetividade do trabalho da FAI, incluindo ter um papel ativo na governança, depende de sua interação com demais mecanismos; e ii) que esse papel ativo passa por uma aproximação com o CoAud, indicando que os mecanismos possuem papéis complementares.

Os autores também sugerem que o CEA desempenha um papel crucial. Em consonância com os autores, os entrevistados AI04, AI06, AI07, AI08, AI09, CA01, CA02 e CA03 destacaram a importância do canal estabelecido pelo CEA com tais mecanismos para definir a qualidade e intensidade dessa relação, em consonância ao disposto pelo IIA (IIA, 2011). O entrevistado CA02 destacou que o Conselho deve selecionar para a posição alguém de sua confiança. Ao fazê-lo, o Conselho transmite-lhe o aval necessário perante a organização e possibilita o cumprimento do papel da FAI.

Estabelecida a confiança, os entrevistados AI02, AI04, AI06, AI08, AI09 e CA03 relatam que o acesso e trânsito do CEA na organização são questões relevantes para se obter informações de modo tempestivo. Elas baseiam a reavaliação dos riscos mapeados, conforme metodologia aplicada pela FAI, possibilitando-lhe focar o planejamento da unidade nos itens considerados relevantes. Segundo a PwC, as FAI com melhor desempenho alinham-se ao seu papel num ambiente de riscos emergentes, oriundos de um ambiente negocial em mudança (PWC, 2014).

Conseqüentemente, o estabelecimento de uma agenda e a adequação do reporte estabelecem oportunidade e meio para a FAI ter um papel ativo no SGC. Segundo a pesquisa da PwC (2014, p. 22), a estratégia de comunicação das FAI mais bem avaliadas envolvia conversas com a alta administração e o presidente do CoAud, entre outras partes interessadas. Nesse processo ocorre o alinhamento das expectativas e de seu papel na organização. De modo geral, para os entrevistados há necessidade do estabelecimento de uma agenda. Todos os entrevistados afirmaram a existência de uma agenda fixa e a possibilidade de acionamento desses mecanismos sempre que houver um fato relevante.

Quanto ao reporte, a maioria descreveu como adequado. Segundo os entrevistados AI01, AI07, AI08, AI09, AI10 e CA01, a discussão detalhada dos achados de auditoria ocorre no âmbito do CoAud, passando para o Conselho os assuntos de maior relevância. Ambas as situações contam com orientação prática publicada pelo IIA, considerando frequência e, se necessário, o estabelecimento de protocolo determinado (IIA, 2011).

Contudo, os entrevistados AI04 e AI06 têm posições divergentes, pois alegaram a necessidade de melhoria dos instrumentos utilizados. Para eles há necessidade de utilização de formato executivo: com poucas informações, consolidadas e relevantes, e características gráficas que ressaltem sua apresentação. Já para o entrevistado CA01:

[...] a própria auditoria [FAI] poderia [...] destacar para que o Conselho pudesse, enfim, tomar ciência e se preocupar com uma ou duas coisas [...] e não com uma dúzia de coisas, que, enfim, foram feitas, tem a sua importância, mas que não altera o curso da decisão do Conselho.

Assim como em relação ao posicionamento e escopo, a interação e o reporte com o Conselho possuem premissas consolidadas pelo IIA (IIA, 2011). De acordo com o estudo de DiMaggio e Powell (1983), tais premissas exercem pressão normativa para adequação às citadas melhores práticas, principalmente no caso das FAI certificadas pelo instituto. Também exercem pressão mimética, naquelas que têm a intenção de fazê-lo visando promover sua legitimidade e autonomia, minimizando incertezas relacionadas ao exercício da profissão.

4.2.3 Conflitos quanto à independência

Para Raghunandan, Rama e Read (2001 *apud* Sarens, Abdolmohammadi e Lenz, 2012, p. 194, tradução nossa) “a interação entre o Comitê de Auditoria [CoAud] e a FAI, especialmente em

relação aos achados de auditoria e a evitar restrições de escopo, é significativa”⁴. As declarações dos entrevistados reforçam a afirmação, destacando o papel que a vinculação a outros mecanismos de governança tem para garantir independência à FAI.

Os entrevistados destacaram também a relevância da forma de relacionamento entre as linhas de defesa para a consecução de seu objetivo perante os demais mecanismos. Para eles o relacionamento pauta-se pelo planejamento e pela execução dos trabalhos de auditoria. Contudo, há dois temas que influenciam o estabelecimento da independência da FAI: i) a prestação de serviços de consultoria para a primeira linha; e ii) a integração com a segunda linha de defesa.

4.2.3.1 Prestação de serviços de consultoria para a primeira linha de defesa

A prestação de serviços de consultoria para a primeira linha estabelece um conflito no cumprimento do papel da FAI para o SGC. Segundo todos os entrevistados há risco de perda de independência ao prestá-la para uma área/produto/processo que poderá ser avaliado posteriormente. Eles também afirmaram que não se sentem confortáveis ou com embasamento suficiente para executá-la. Os entrevistados declararam que essa relação pode impactar a imparcialidade da FAI, que ocorre pela vinculação direta com o resultado da consultoria.

Para minimizar tal risco, os entrevistados citaram a necessidade de definir o escopo do trabalho antes ou no momento de ser acordada com o requisitante, seguindo o disposto pelo IIA (IIA, 2009b, p. 2, 3, 12). Ainda assim, conforme respostas dos entrevistados:

- apenas duas das FAI têm a consultoria definida no estatuto;
- o entrevistados AI09 relata que a consultoria deve ser aprovada pelo CoAud no banco que representa;
- o entrevistado AI03 declara que esse serviço é prestado apenas via assessoramento para comitês e conselhos;

⁴ RAGHUNANDAN, Kannan; RAMA, Dasaratha V.; READ, William J. Audit committee composition, “gray directors,” and interaction with internal auditing. *Accounting Horizons*, v. 15, n. 2, p. 105-118, 2001.

- os entrevistados AI04, AI06, AI07 e AI10 declaram sua ocorrência na realização de recomendações durante ou ao fim do processo de avaliação;
- o entrevistado AI09 ressalta que a área de Controles Internos poderia exercer o papel de consultoria com mais frequência, restando à FAI sua realização para projetos mais relevantes;
- na instituição do entrevistado AI01, o próprio Conselho escolheu não formalizar essa prestação de serviço à gestão, justamente em função do receio de sacrificar a independência da FAI.

O entrevistado AI02 retrata a inexistência de parâmetros no mercado que poderiam servir como melhores práticas:

Desconheço algum banco, ou alguém no sistema financeiro, que tenha algum *case* [caso] de sucesso para todo mundo olhar para aquilo e falar “vamos pensar, vamos surfar nessa onda”. Então, acho que o mercado ainda está testando, ainda está meio devagar, na expectativa de “marcar algum golaço” e definir uma melhor forma de atuação.

Em decorrência, a prestação de serviço de consultoria representa uma situação ambígua para a FAI. Segundo a teoria da agência, ela estabelece um conflito de interesses interno à própria, devido a possibilidade de direcionar sua execução para um resultado que não a prejudique. Tal possibilidade aumenta a incerteza quanto à eficiência do serviço prestado ao SGC (SHAPIRO, 2005). Por outro lado, segundo a teoria institucional, não há modelo consolidado que a legitime, inviabilizando sua incorporação via processo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Nesse sentido, destacamos que o resultado da pesquisa da PwC registra que a FAI gerou valor significativo apenas para 68% dos membros de Conselho, contra 79% no ano anterior (PWC, 2014, p. 9). Se considerarmos FAI que executam apenas serviços de avaliação (identificados como provedores de asseguração), esse valor cai para 33% (PWC, 2014, p. 6).

A ausência de um modelo ou prática aceita, que permita a incorporação da consultoria ao rol de serviços prestados pela FAI de modo indubitável, pode representar uma limitação à teorização estabelecida para o campo. Conforme Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), a

não adoção plena da prática inibe o estágio de difusão da teoria, limitando seu pragmatismo e poder de objetivação. Por conseguinte, a legitimidade cognitiva da definição proposta para a FAI pelo IIA pode não ter sido atingida, gerando dúvidas quanto à geração de insumos ao monitoramento pela não legitimação de um corpo de conhecimentos e práticas amplamente aceito.

4.2.3.2 Integração com a segunda linha de defesa

Além do conflito relacionado à consultoria, há também o relacionado à integração com a segunda linha de defesa, representada pela área de Controles Internos. A área foi instituída nos bancos pela publicação da 2254/1998.

Os entrevistados CA01 e CA02 percebem, enquanto representantes do Conselho, a relação entre as áreas no nível de governança da instituição e a necessidade de sua redundância. Contudo, segundo o entrevistado AI08, ainda que a gestão entenda a função da FAI, ela não percebe a diferença entre ambas e critica a sobreposição de escopo e análises. Para o entrevistado isso ressalta a necessidade de integração entre as mesmas e gera críticas quanto à eficiência de ambas.

Os entrevistados AI04, AI05, AI07, AI08 e AI10 afirmam que há uma necessidade de integração entre a segunda e terceira linhas. Tal prática resultaria na minimização dos custos e do impacto das avaliações sobre a primeira linha de defesa, além de se obter maior eficiência operacional e abrangência sobre os riscos incorridos pelo banco.

Entre os meios identificados para atingir essa integração destacam-se: i) uma linguagem comum para processos e alinhamento do que é risco, conforme entrevistados AI04, AI05, AI06, AI08; e ii) a busca pela sinergia, via integração de objetos avaliáveis e instrumentos utilizados, conforme entrevistados AI05 e AI07. Tais meios corroboram com táticas de alinhamento levantadas em pesquisa recente realizada pela PwC (2014). Segundo o entrevistado AI05:

Eu posso preservar a minha independência como auditoria interna, mas se eu tenho um tangível sendo gerado por Controles Internos, bem estruturado e me dando um parecer que realmente o controle está funcionando adequadamente, e eu sinto esse conforto, tenho condições de reduzir o escopo de auditoria interna.

O primeiro ponto da discussão atinge a definição do escopo e a realização das análises. *A priori*, a FAI pode executar uma avaliação redundante, ou seja, executar um trabalho de auditoria sobre o mesmo objeto avaliado pela segunda linha, aplicando metodologia e critérios próprios. Entende-se que essa abordagem preserva a independência da FAI, pois a desvincula completamente de definições metodológicas sobre riscos, controles e execução de testes deliberados no âmbito da gestão.

Todavia, tal abordagem incrementa os custos de agência, ou seja, os custos incorridos pelo principal para o monitoramento do agente, conforme premissa tradicional da teoria da agência exposta por Eisenhardt (1989). Além disso, condizente à alegação de Shapiro (2005), ela também incrementa os custos de agência incorridos pelo agente. Esses custos originam-se da necessidade do agente demonstrar ao principal a conformidade de suas ações. Eles manifestam-se pelo incremento e direcionamento da avaliação realizada pela segunda linha de defesa, vinculada ao gestor.

Em decorrência disso abre-se um segundo ponto de discussão: o conflito deriva para uma discussão sobre eficiência na utilização de recursos e, por conseguinte, sobre a própria eficiência de ambas as áreas. A fim de evitar uma troca (*trade-off*) entre eficiência na alocação de custos e independência, pode-se propor uma base compartilhada de trabalho, ao se considerar:

- uma linguagem comum para processos e risco, além do intercâmbio de informações para sinergia, via integração de objetos avaliáveis e instrumentos utilizados; e
- uma melhoria do processo de avaliação da segunda linha de defesa pela própria FAI.

A segunda opção poderá permitir uma avaliação constante do resultado apresentado pela área de controles internos. Caso este seja tangível, a FAI poderá diminuir o escopo de trabalho ou alterar sua metodologia buscando maior eficiência na avaliação da primeira linha de defesa.

4.2.4 Valor agregado e qualificação profissional

Todos os entrevistados, auditores e indivíduos vinculados ao Conselho, atestaram o bom desempenho da FAI nos bancos representados. Todavia, os conflitos acima descritos e a natureza inerentemente qualitativa do trabalho da FAI convergem com as expectativas das partes interessadas para formar diferentes percepções de valor.

Nesse ponto, a pesquisa da PwC (2014, p.14) destaca que “[...] qualquer análise de desempenho e valor começa com uma avaliação das expectativas”. Considerando o público de interesse para seu papel ativo na governança, a pesquisa relata que a FAI gerou valor significativo apenas para 68% dos membros de Conselho, contra 79% no ano anterior (PWC, 2014, p. 9). Ainda que a pesquisa não focasse o setor financeiro ou o mercado emergente, o resultado lança dúvidas quanto ao valor agregado pela FAI.

Para tratar a situação, FAI tem buscado a certificação de suas unidades. Auditores de FAI certificadas dizem que a certificação do IIA: i) estabelece maior clareza dos papéis desempenhados (entrevistado AI01); e ii) padroniza as etapas e os documentos produzidos, garantindo maior qualidade aos trabalhos (entrevistado AI09). Para o entrevistado AI09:

Mas é difícil você quantificar. Eu acho que em termos de eficiência é mais perceptível que a gente avalia os processos. Quanto mais azeitado está o processo, mais eficiente ele é. [...] A quantificação é mais complexa. Só se for mesmo alguma coisa materializada. Mas o nosso trabalho prima justamente para não deixar materializar. Dela ser mais preventiva do que reativa. Porque, depois, "vai fazer a autópsia" – e já é trabalho de outra área, não é da auditoria.

Para minimizar esse impacto, que a coloca na função de agente, mesmo representando o principal (SHAPIRO, 2005), a FAI busca modelos no mercado para tratar a incerteza e o risco à legitimidade da profissão, que estão embutidos na mensuração do resultado de seu trabalho.

Em consonância com a perspectiva institucional, a certificação pelo IIA representa um meio de tornar tangível sua qualificação, e conseqüente percepção de valor no âmbito do SGC. Dessa forma, a ênfase institucional na adoção de melhores práticas integra-se à ênfase na eficiência da teoria da agência, ao fornecer um método reconhecido (tradicional) de avaliação,

observando a complementaridade entre as teorias proposta por Eisenhardt (1988) e o processo de teorização do campo organizacional proposto por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002).

Em decorrência do processo de certificação e da necessidade de atestar sua eficiência, atestar a qualificação profissional do corpo de auditores também é considerado fundamental (PWC, 2014; LENZ; HAHN, 2015). A mudança decorrente da alteração do escopo da FAI incluiu a necessidade de habilidades relacionadas à gestão de riscos e governança corporativa (ARENA; AZZONE, 2009) e de competências diversas, como financeiras, operacionais, de auditoria, tecnológicas e legais (SOH; MARTINOV-BENIE, 2011).

A maioria dos auditores entrevistados afirmaram contar com recursos suficientes e adequados ao variado escopo da FAI. Contudo, as entrevistas revelaram dois pontos de destaque: um que se refere à especialização funcional e outro referente à origem dos profissionais.

Quanto à especialização: i) o entrevistado AI01 descreveu a vantagem de contar com quadros especializados em temas complexos na matriz da empresa; ii) o entrevistado AI05 destacou a necessidade de adicionar especialistas ao quadro, especificamente em atuação, advocacia tributária e segurança cibernética; e iii) o entrevistado AI02 declarou que sua FAI criou uma área interna de pesquisa e desenvolvimento, com perfil acadêmico, para subsidiar a equipe.

Quanto à origem dos profissionais, o entrevistado AI07, representante de empresa com capital público, destacou que a FAI necessita formar em auditoria os profissionais recrutados internamente, apesar da experiência profissional na área de atuação. Além disso, o entrevistado também descreveu que, independentemente da área de origem, o escopo da FAI abrange todo o conglomerado financeiro. Isso acarreta a necessidade de formar seus profissionais em outros campos do conhecimento, quando necessitam avaliar os processos a eles vinculados e não dispõe, naquele momento, de profissionais experientes ou dele oriundos.

De modo inverso, o entrevistado AI05 afirmou que, diferentemente das empresas com capital público, cujos auditores são bancários experientes, bancos com capital privado podem contratar profissionais no mercado. Contudo, tais profissionais carecem do conhecimento implícito do negócio, podendo limitar a profundidade de sua avaliação e ficarem sujeitos à disponibilização de informações pelo gestor.

Para minimizar tais efeitos e o custo oriundo do processo de capacitação, o entrevistado AI07 destaca a importância de processos estruturados de capacitação e de gestão do conhecimento. Já os entrevistados AI05 e AI09, de bancos com capital privado, defendem a formação de uma

equipe mista nos bancos privados que podem contratar externamente, para equilibrar especializações em auditoria e conhecimentos específicos.

Segundo a PwC (2014), um dos atributos fundamentais da FAI refere-se à capacitação do quadro de auditores. A consultoria propõe que “há um modelo contínuo de aprendizado e desenvolvimento para aperfeiçoar os conhecimentos da auditoria interna sobre o negócio e os riscos relacionados, além da gestão de conflitos e do pensamento crítico” (PWC, 2014, p. 15). O desafio da competência profissional reflete o processo de capacitação continuada expresso no código de ética do IIA. Tal desafio recai principalmente para FAI certificadas que devem seguir as normas publicadas pelo instituto (IIA, 2009a) e espelhada por órgãos internacionais como o BCBS (BCBS, 2012, p.3).

As premissas de capacitação continuada e adequação de especialidades são condizentes com os aspectos teóricos que embasaram a análise anterior sobre valor agregado. Elas refletem a complementaridade na relação entre a ênfase na eficiência do quadro de funcionários e a busca de legitimação. A relação manifesta-se via adequação a padrões estabelecidos pelo mercado ou teorizadas pelas associações profissionais, fundamentais no processo de institucionalização do campo organizacional, de acordo com Greenwood, Suddaby e Hinings (2002).

5 CONCLUSÃO

5.1 Síntese

Este estudo teve como objetivo investigar porquê e como a FAI tornou-se um mecanismo de governança em bancos operando no país, e suas consequências para ambos, a partir de vinculação obrigatória ao Conselho, instituída pela publicação pelo BACEN da Resolução 2.554/1998. Para atingi-lo, o estudo qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, foi realizado por meio de dez entrevistas semiestruturadas. Elas foram realizadas com dez auditores de cinco das maiores instituições financeiras do país, além de mais três indivíduos com experiência ou contato com o Conselho.

O estudo identificou que a evolução e concentração do negócio bancário aumentou sua complexidade, dificultando o monitoramento dos bancos por parte do principal e do regulador. Isso motivou a vinculação da FAI ao SGC, porque tal posicionamento organizacional garante-lhe maior independência, permitindo-lhe subsidia-lo com insumos para o monitoramento a partir do complexo ambiente operacional de um banco.

O estudo também identificou que a inter-relação de três fatores impulsionou a FAI a esta posição. O primeiro fator foi a própria evolução do negócio bancário, que alterou seu escopo da base operacional, formada por agências bancárias, para processos estratégicos. O segundo fator foi a regulação, pois passou a exigir avaliações específicas à FAI, relacionadas ao SCI, gerenciamento de riscos e de capital, ao mesmo tempo que imputou ao Conselho a responsabilidade por monitorá-los. O terceiro fator foi a convergência de premissas e práticas, que moldou sua atuação ao exercer pressão normativa, via profissionalização, e mimética, via adoção de melhores práticas, que tendem a padronizar seu escopo e forma de atuação.

O reposicionamento organizacional resultante gerou consequências quanto: i) ao escopo do trabalho da FAI, que passou a abranger todo o ambiente operacional gerido pelos agentes, bem como o relacionamento, a necessidade e a forma de reporte ao SGC; ii) à intensificação dos conflitos para a manutenção da independência, tais como a prestação de serviços de consultoria e o alinhamento com a segunda linha de defesa; e iii) à percepção de valor agregado pela FAI ao SGC e necessidade de capacitação do quadro de auditores internos.

Os conflitos oriundos do reposicionamento, quanto à prestação de serviços e à independência em relação às demais linhas de defesa, geraram oportunidades para a FAI participar ativamente da governança corporativa em bancos. Para tanto, a FAI necessita conduzir mudanças organizacionais que gerem mais valor e maior eficiência no consumo de recursos pelas áreas de controle. Tal necessidade é impactada pela possível limitação do processo de teorização da mudança institucional. Seu poder de legitimação parece ser afetado pela ambiguidade nas relações entre posicionamento, escopo e independência, e nos tipos de prestação de serviços – avaliação e consultoria – da unidade.

Quanto à qualidade da contribuição ao SGC, a prestação de serviços pela FAI em bancos diferencia-a de empresas não-financeiras. Isso decorre da necessidade tanto de avaliações regulatórias próprias do setor quanto da geração de insumos para o monitoramento, a partir de sua atuação no complexo ambiente operacional bancário. Todavia, o estudo sugere que para se consolidar como mecanismo de governança que agrega valor, a FAI necessita constantemente qualificar seu quadro funcional e se desenvolver metodologicamente para entregar informações condizentes à tomada de decisão, de riscos e estratégica, pelo SGC. Apenas assim, o conselheiro (FAI) estará apto a comunicar ao rei (SGC) a situação de seu reino e o aconselhar de maneira eficiente.

5.2 Implicações gerenciais

Este estudo apresenta contribuições para a prática, das quais destacamos quatro. A primeira é a confirmação da aplicabilidade de alguns resultados da pesquisa de Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012) às FAI representadas neste estudo. Conforme os resultados obtidos, a participação ativa da unidade na governança corporativa relaciona-se: i) à utilização de metodologias de controle, como ABR, entre outras; ii) à interação com os demais mecanismos de governança, principalmente o CoAud, pois possui papel complementar ao da FAI; e iii) a importância do papel do CEA para essa interação.

A segunda é que reforçar o papel da avaliação da segunda linha de defesa pela FAI contribui para à prática gerencial de ambas as áreas. Essa opção possibilita direcionar a convergência metodológica e a utilização do material produzido, mantendo a independência das unidades e

estabelecendo um processo de retroalimentação. A retroalimentação tende: i) a alinhar a atuação de ambas, sem detrimento a propostas para estabelecer uma base compartilhada de conhecimento e práticas; ii) a adequar o escopo da FAI; e iii) à eficiência e minimização dos custos de agência incorridos.

A terceira contribuição, no âmbito do SGC, é afirmar o potencial da FAI para gerar insumos ao monitoramento, como uma extensão da governança no complexo ambiente operacional. Seu valor reside na avaliação de processos dependentes de geração de informações complexas, sujeitas a conflitos de interesse inerentes à existência de uma cadeia de relacionamentos agente-principal. Para tanto, O SGC deve apresentar à FAI suas expectativas e temas de interesse, monitorar a incorporação ao planejamento da unidade, além de acompanhar e avaliar os resultados sob a ótica apresentada.

A quarta contribuição, também no âmbito do SGC, reside na utilização da FAI para gerar insumos às decisões estratégicas. Para tanto, o SGC deve incumbi-la de identificar e incluir em seu planejamento os riscos embutidos na estratégia do banco e os relacionados aos processos de governança. Tal prática tende a minimizar o direcionamento do escopo para questões puramente regulatórias, absorvendo ou integrando os processos de gerenciamento de riscos e de capital aos trabalhos planejados. Isso incorporará a avaliação regulatória à discussão estratégica, adequando sua contribuição à ponderação entre risco e retorno no processo decisório, e minimizando o impacto na agenda do Conselho.

5.3 Contribuições para a teoria

Este estudo contribui também com a proposta metodológica de complementar a utilização dos pressupostos da teoria da agência com outras teorias. Particularmente, este estudo utilizou os pressupostos da teoria institucional relacionados aos três mecanismos de isomorfismo definidos por DiMaggio e Powell (1983), e aplicados por Eisenhardt (1988) e Fontes Filho (2004), além do processo de teorização para a mudança institucional, proposta por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002).

Os mecanismos de isomorfismo reafirmaram os impactos dos pressupostos da assimetria informacional e consequente conflito de interesses da teoria da agência. Tais pressupostos

contextualizam a motivação para: i) a mudança do ambiente de negócios; ii) a atuação intrusiva do regulador; iii) o impacto na alteração do posicionamento organizacional da FAI; e iv) os desafios resultantes.

Os mecanismos também complementaram tais pressupostos, ao permitirem uma análise da utilização dos instrumentos de homogeneização para institucionalizar os impactos relatados. Especificamente os mecanismos isomórficos normativo e mimético ainda forneceram base teórica para compreender o impacto do processo de profissionalização da FAI para sua inserção no contexto da governança corporativa. Nesse sentido, o estudo registrou o papel do IIA na busca por transformar a FAI em campo organizacional. O IIA procura viabilizar a transformação cumprindo os estágios de teorização e difusão de conhecimento da mudança institucional.

Os resultados também contribuem para a teoria acrescentando fatos à argumentação que defende uma aplicação diferenciada da teoria da agência aos bancos. Conforme proposto por Ciancanelli e Reyes-Gonzales (2000), Adams e Merhan (2003), e revisado por Merhan, Morrison e Shapiro (2011), os resultados e discussão deste trabalho exemplificam: i) a atuação do regulador e os conflitos de interesse resultantes; e ii) o incremento da assimetria informacional derivada da crescente complexidade do negócio bancário, que dificulta seu monitoramento tanto por conselheiros quanto pelos próprios gestores.

Por fim, o estudo pode contribuir para a compreensão dos elementos que fazem com que a FAI tenha um papel ativo na governança corporativa, ao confirmar alguns resultados propostos pela pesquisa realizada por Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012). Contudo, este estudo apresenta resultados, relacionados à importância da regulação para a definição do papel ativo da FAI na governança, que podem contradizer o valor não significativo da variável “mercados regulados” da pesquisa realizada pelos autores.

5.4 Limitações e sugestões para estudos futuros

As principais limitações da pesquisa referem-se à própria abordagem, cujo método escolhido apresenta limitações. A mais importante delas é a impossibilidade de se fazerem

generalizações dos resultados encontrados para a totalidade de bancos brasileiros, para outros segmentos do setor ou aplica-los diretamente a outros setores da economia.

Outra limitação decorre do fato de ser um método exposto à subjetividade do pesquisador, tanto na composição do roteiro de entrevista quanto em sua aplicação. Isso deve-se ao fato do pesquisador ter seus próprios vieses e modelo mental, particularmente direcionados pela experiência profissional ligada ao tema e ao setor compreendidos no estudo.

Mais uma limitação característica da abordagem utilizada é que a o número de respondentes não representa uma amostra significativa dos profissionais e empresas atuantes no mercado, ainda que se considere apenas FAI de bancos de grande porte.

Em face das limitações do método utilizado, a primeira sugestão reside na possibilidade de realizar estudo de caráter quantitativo, na forma de *survey*, com um número maior de respondentes e selecionados de forma aleatória, tanto para validar quanto para estender os resultados encontrados. Para tanto, poder-se-ia utilizar este estudo como parâmetro inicial para definir sua estrutura conceitual. Ainda quanto ao caráter quantitativo, o estudo poderia não se limitar aos grandes bancos e incorporar outros segmentos do setor bancário, para o avaliar de modo mais abrangente e permitir generalizações dos resultados encontrados e comparação com estudos internacionais.

Ainda que citasse outros reguladores, este estudo direcionou sua análise ao impacto da regulação acarretada pelo BACEN. Dessa forma, estudos complementares poderiam pesquisar a diferença e a complementaridade do papel de diversos reguladores no estabelecimento da FAI como mecanismo de governança no setor bancário. Uma variante seria considerar uma aplicação desse estudo a outros setores reconhecidamente regulados, caso inexistentes, e consequente comparação dos resultados encontrados.

6 REFERÊNCIAS

ADAMS, Renée; MEHRAN, Hamid. Is corporate governance different for bank holding companies. **Economic Policy Review**, v. 9, n. 1, p. 123-142, 2003.

ANDRADE, Lélis Pedro de *et al.* Governança Corporativa: Uma Análise da Relação do Conselho de Administração com o Valor de Mercado e Desempenho das Empresas Brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 4-31, 2009.

ANDRES, Pablo de; VALLELADO, Eleuterio. Corporate governance in banking: the role of the board of directors. **Journal of banking & finance**, v. 32, n. 12, p. 2570-2580, 2008.

ARAÚJO, Antônio Maria Henri Beyle de; MELO MENDES, Paulo César de; LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa. Governança corporativa no Brasil: contraste de práticas entre bancos e instituição não financeiras. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 2, p. 64-83, 2012.

ARENA, Marika; AZZONE, Giovanni. Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. **International Journal of Auditing**, v. 13, n. 1, p. 43-60, 2009.

ARUN, Thankom G.; TURNER, John David. Corporate Governance of Banks in Developing Economies: concepts and issues. **Corporate Governance: An International Review**, v. 12, n. 3, p. 371-377, 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998**. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v2_1.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014.

BACEN. **Resolução 3.198, de 27 de maio de 2004**. Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/46402/Res_3198_v9_P.pdf>. Acesso em: 24 set. 2015.

BACEN. **Resolução 3.380, de 26 de junho de 2006.** Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_P.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2015.

BACEN. **Resolução 3.464, de 29 de junho de 2006.** Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de mercado. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res_3464_v1_O.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2015.

BACEN. **Resolução 3.721, de 30 de abril de 2009.** Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res_3721_v2_P.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2015.

BACEN. **Resolução 3.988, de 30 de junho de 2011.** Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de capital. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49375/Res_3988_v2_P.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

BACEN. **Carta Circular 3.565, de 6 de setembro de 2011.** Divulga o modelo de relatório do Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital (Icaap) de que trata a Circular nº 3.547, de 7 de julho de 2011. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49110/C_Circ_3565_v2_L.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

BACEN. **BC implanta recomendações de Basileia III. 2013.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/Paginas/banco-central-implanta-recomendacoes-de-basileia-iii-1-3-2013.aspx>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

BACEN. **Dados Seleccionados de Entidades Supervisionadas - IF.data: Relatório: Ativos.** Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/informes/relatorios>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

BACEN. **Glossário: banco múltiplo.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/GlossarioLista.asp?idioma=P&idpai=GLOSSARIO>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

BACEN. **O Acordo da Basileia**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?BASILEIA>>. Acesso em: 06 ago. 2015.

BACEN. **Lista de Normativos - Basileia II**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/nor/basileia/Basileia_Normativos.asp>. Acesso em: 22 set. 2015.

BANCO DO BRASIL S.A. (BB). **Estatuto social**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3508,0,0,1,8.bb?codigoMenu=203&codigoNoticia=669&codigoRet=824&bread=5>>. Acesso em: 22 set. 2015.

BANCO SANTANDER BRASIL S.A. (SANTANDER). **Estatuto social**. Disponível em: <<http://www.ri.santander.com.br/show.aspx?idMateria=EvaCCUsp4QwjMCIHReBe9A==>>. Acesso em: 22 set. 2015.

BANCO VOTORANTIM S.A. (VOTORANTIM). **Estatuto social**. Disponível em: <https://www.bancovotorantim.com.br/web/export/sites/bancovotorantim/investidores/pt/arquivos/PDF/Estatuto_Social_BV.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). **Internal control systems in banking organisations**. 1998. Disponível em: <http://www.financialstabilityboard.org/1998/09/cos_980901c/>. Acesso em: 21 nov. 2014.

BCBS. **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (revised)**. Jun. 2006. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

BCBS. **The internal audit function in banks**. Jun. 2012. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2015.

BERNANKE, Ben. 2009. **Financial Reform to Address Systemic Risk**. Speech delivered to the Council on Foreign Relations, March 10, 2009. Disponível em: <<http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20090310a.htm>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CAIXA). **Estatuto da Caixa Econômica Federal**. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/93672/estatuto-da-caixa-economica-federal-decreto-6473-08>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; SILVA, Sueli Maria Goulart. A trajetória conservadora da teoria institucional. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 03, 2012.

CHAMBERS, Andrew. The board's black hole - filling their assurance vacuum: can internal audit rise to the challenge? **Measuring Business Excellence**, v. 12, n. 1, p. 47-63, 2008.

CHAMBERS, A. D.; ODAR, M. A new vision for internal audit. **Managerial Auditing Journal**, v. 30, n. 1, p. 34–55, 2015.

CHARAM, Ram. **Governança Corporativa que produz resultados: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CIANCANELLI, Penny; REYES-GONZALEZ, Jose Antonio. Corporate governance in banking: a conceptual framework. **Available at SSRN 253714**, 2000.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2 ed., Porto Alegre, Bookman, 2005.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Controle Interno - Estrutura Integrada: sumário executivo**. 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 01 set 2015.

COSO. **About us**. Disponível em: <<http://www.coso.org/aboutus.htm>>. Acesso em: 24 set. 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Paulo Roberto; CORREA, Débora Christiane; BEUREN, Ilse Maria. Assuntos de auditoria publicados nos periódicos nacionais e internacionais de contabilidade listados no Qualis CAPES. **Revista de informação contábil**, v. 4, n. 1, p. 57-75, 2010.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-60, 1983.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 62-83, 2005.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 488-511, 1988.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EUROPEAN CONFEDERATION OF INSTITUTES OF INTERNAL AUDITING (ECIIA); FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS (FERMA). **Guidance on the 8th EU Company Law Directive: article 41**. 2011. Disponível em: <<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/12/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-law-directive-part-2.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2015.

FARIA, Fernando de Abreu; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. **Revista de administração de empresas**. São Paulo. Vol. 51, n. 5 (set./out. 2011), p. 440-457, 2011.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS (FEBRABAN). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014**. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%20ria%20-%202014%20\(2\).pdf](http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%20ria%20-%202014%20(2).pdf)>. Acesso em 24: set. 2015.

FEBRABAN. **Institucional Febraban**. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/FEBRABAN%20-%20Institucional%20-%20SET_2014%20-%20PT\(site\).pdf](http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/FEBRABAN%20-%20Institucional%20-%20SET_2014%20-%20PT(site).pdf)>. Acesso em: 24 set. 2015.

FEBRABAN. **Comissões técnicas**. Disponível em: <https://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=28&id_paginaDe=26>. Acesso em: 24 set. 2015.

FERNANDES, Francisco Carlos; HEINZMANN, Lígia Maria; WIENHAGE, Paulo. Controles Internos: comparativo entre estruturas padrão. **Anais...** In: XIII SEMEAD-Seminários de Administração, São Paulo, 2010.

FISCHER, Eileen; CASTILHOS, Rodrigo B.; FONSECA, Marcelo Jacques. Entrevista Qualitativa na Pesquisa de Marketing e do Consumidor: Abordagens Paradigmáticas e Orientações. **Revista Brasileira de Marketing**. e-ISSN: 2177-5184, v. 13, n. 4, p. 67-79, 2014.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Estudo da validade de generalização das práticas de governança corporativa ao ambiente dos fundos de pensão: uma análise segundo as teorias da agência e institucional**. Rio de Janeiro: FGV\EBAPE, 2004. 196 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, 2004.

GIBBS, Graham R. **Analysing qualitative data**. Sage, 2008.

GREENWOOD, Royston; SUDDABY, Roy; HININGS, Christopher R. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of management journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

HASS, Susan; ABDOLMOHAMMADI, Mohammad J.; BURNABY, Priscilla. The Americas literature review on internal auditing. **Managerial Auditing Journal**, v. 21, n. 8, p. 835–844, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4 ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2009. 73 p.

IBGC; BOOZ & COMPANY. **Panorama da Governança Corporativa do Brasil**. São Paulo, SP. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/GC-Panorama2009.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS (IIA). **Código de ética**. 2009. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2015/downs/IPPF_codigo_etica_2015.pdf>. Acesso em: 24 set. 2015.

IIA. **Normas profissionais para a prática profissional de auditoria interna.** 2009. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/download/ippf/IPPF_Normas_01_09.pdf>. Acesso em: 24 set. 2015.

IIA. **Um chamado à ação: pesquisa de expectativas e perspectivas das partes interessadas sobre a auditoria interna.** 2010. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/cbok/relatorio_VI_titulo_ok.pdf>. Acesso em: 24 set. 2015.

IIA. **IPPF – Guias práticos: Interação com o Conselho.** 2011. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/download/IPPF_guias_praticos/Intera%C3%A7%C3%A3o_com_o_Conselho.pdf>. Acesso em: 24 set. 2015.

IIA. **Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles.** 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2015.

IIA. **Definição de auditoria interna.** Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/IPPF_descricao.html>. Acesso em: 13 ago. 2015.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Achieving effective boards: a comparative study of corporate governance frameworks and board practices in Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Mexico, Panama and Peru.** 2011. Disponível em: <<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60942d0048a7e84aafa7ef6060ad5911/Achieving%2BEffective%2BBoardsFINAL.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso em: 24 set. 2015.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. (ITAÚ). **Governança corporativa.** Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/itau-unibanco-holding-sa#>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Cap 12. Campus, 2002.

LENZ, Rainer; HAHN, Ulrich. A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. **Managerial Auditing Journal**, v. 30, n. 1, p. 5-33, 2015.

MAGRO, Maira. BC pede novas informações sobre BTG e Esteves à PGR. **Valor Econômico**, Brasília, 11 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/politica/4352682/bc-pede-novas-informacoes-sobre-btg-e-esteves-pgr>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. **Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, v. 2, p. 58-59, 2004.

MARQUES, Felipe; *et al.* Banco põe Recovery e Leader à venda. **Valor Econômico**, São Paulo, 03 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4340408/banco-poe-recovery-e-leader-venda>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

MEHRAN, Hamid; MORRISON, Alan D.; SHAPIRO, Joel D. Corporate governance and banks: What have we learned from the financial crisis?. **FRB of New York Staff Report**, n. 502, 2011.

MOURA, Geovanne Dias de ; BEUREN, Ilse Maria. Conselho de administração das empresas de governança corporativa listadas na BM&FBovespa: análise à luz da entropia da informação da atuação independente. DOI: 10.5007/2175-8077.2011 v13n29p11. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 11-37, 2011.

OLIVEIRA, Raquel de F.; SCHIOZER, Rafael F.; BARROS, Lucas A. B. de C. Depositors' perception of "too-big-to-fail". **Review of Finance**, v. 19, n. 1, p. 191-227, 2015.

NAGY, Albert L.; CENKER, William J. An assessment of the newly defined internal audit function. **Managerial Auditing Journal**, v. 17, n. 3, p. 130-137, 2002.

PAAPE, Leen. **Corporate governance: The impact on the role, position, and scope of services of the internal audit function**. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2007.

PINHEIRO, Alexandre Santos; CARRIERI, Alexandre de Pádua; JOAQUIM, Nathália de Fátima. Esquadrinhando a Governança Corporativa: o comportamento dos personagens sob o ponto de vista dos discursos dos autores acadêmicos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 63, p. 231-242, 2013.

PWC. **Estudo sobre a situação da profissão de auditoria interna em 2014**. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/auditoria/estudo-situacao-profissao-auditoria-interna-14e.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2015.

RAGAZZI, Ana Paula. CVM veta recompra pedida por BTG. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 14 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4355352/cvm-veta-recompra-pedida-por-btg>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

SALDAÑA, Johnny. **The coding manual for qualitative researchers**. Sage, 2012.

SANTOS, Neusa M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SARENS, Gerrit; ABDOLMOHAMMADI, Mohammad J.; LENZ, Rainer. Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 191-204, 2012.

SHAPIRO, Susan P. Agency theory. **Annual review of sociology**, p. 263-284, 2005.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Elsevier Brasil, 2010.

SOH, Dominic S.B.; MARTINOV-BENNIE, Nonna. The internal audit function: perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. **Managerial Auditing Journal**, v. 26, n. 7, p. 605-622, 2011.

SPIRA, Laura F.; PAGE, Michael. Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 640-661, 2003.

TEIXEIRA, Ana Paula. Gestão do capital: processo de implantação no brasil. **13º Congresso de Auditoria Interna e Compliance**. 2012. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Ana%20P aula%20Teixeira%20-%20Gestao%20Capital.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2015.

TORRES, Fernando. BTG não tem acesso livre a R\$ 40 bi. **Valor Econômico**, São Paulo, 03 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4340420/btg-nao-tem-acesso-livre-r-40-bi>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

VALENTI, Graziella; ADACHI, Vanessa. Sete sócios assumem o BTG Pactual. **Valor Econômico**, São Paulo, 03 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4340406/sete-socios-assumem-o-btg-pactual>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WISEMAN, Mark; BARTON, Dominic. Onde os conselhos falham. **Harvard Business Review Brasil**. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/onde-os-conselhos-falham>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

WIKIPEDIA. **Banco**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

7 APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Tema		TOTAL	10	13	14
Ref. Bibliográfica	Nº Grand Tour <i>Secundária</i> <i>Estímulo</i>	CA	CAE	Metod	
Perguntas gerais sobre o indivíduo no contexto GovCorp					
	1 Fale-me de sua experiência profissional e formação abrangendo o tema governança corporativa. <i>Na sua percepção o que é Governança Corporativa? Como ela te mudou?</i> <i>Poderia, por favor, esclarecer qual o relacionamento da sua área com as demais áreas/estruturas/mecanismos/órgãos?</i> <i>Na sua opinião há características que distinguem a GovCorp da indústria bancária brasileira do sistema adotado em outros setores?</i>	1	1	1	
HUNG, 1998	2 Nesse contexto, como tem sido definidos os papéis desempenhados pelo CA ao longo de sua carreira? <i>quais foram os principais "drivers"?</i>	1	1		
NAGY; CENKER, 2002	<i>qual o papel do regulador nessas mudanças/definição dos papéis?</i>				
GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002	<i>qual a influência das melhores práticas nessa definição?</i>				
LENZ; HAHN, 2015	3 (Ainda) nesse contexto, como o posicionamento organizacional da FAI acompanhou esses papéis? <i>O que direcionou esse posicionamento?</i>	1	1	1	
SOH; MARTINOV-BENNIE, 2011					

Legendas

CA	Conselho de Administração - conselheiro (atual ou ex), gestor que lida com o Conselho.
CAE	Chefe Executivo de Auditoria (ou gestor da FAI indicado para a entrevista)
Metod	Gestor da FAI indicado para falar com maior ênfase sobre metodologia
Grand tour	Questão que cobre tema importante, oriundo do levantamento bibliográfico
Secundária	Questão derivada de uma questão <i>grand tour</i> para um tipo específico de entrevistado
Estímulo	Questão para encorajar resposta específica do entrevistado que não desenvolveu determinado tema em resposta a uma pergunta <i>grand tour</i> , explorar novo tópico a partir do relato do entrevistado ou simplesmente realizar a transição entre temas

Tema		CA	CAE	Metod
Ref. Bibliográfica	Nº Grand Tour <i>Secundária Estímulo</i>			
Desempenho da FAI				
PWC, 2014	7 Como percebe o valor da FAI? Como ela contribui para o CA? Como mudaram/evoluíram as expectativas do CA relacionadas à FAI?	1	1	1
PwC, 2014; ADAMS; MEHRAN, 2003	<i>Qual o impacto de demandas regulatórias sobre a FAI e sua agregação de valor/eficácia?</i>			
PWC, 2014; NAGY; CENKER, 2002	<i>quanto ao foco em riscos, inclusive estratégicos, e ao alinhamento de negócios?</i>			
PWC, 2014	<i>sobre a gestão dos stakeholders e a cultura de serviço? Com que frequência tem mudado? Continuamente?</i>			
PWC, 2014	8 Como e com qual tempestividade as expectativas do CA foram/são incorporadas ao planejamento da unidade?	1	1	1
IIA, 2011	<i>...mas como isso ocorre?</i>			
Competência funcional do corpo de auditores				
PWC, 2014 LENZ; HAHN, 2015	9 Considera que a FAI têm garantido recursos suficientes e adequados para cumprir com as expectativas nela depositadas?			
	<i>Financeiros, pessoal: quantidade, competências e habilidades? em que nível são estabelecidos?</i>			
SOH; MARTINOV-BENNIE, 2011	10 Como tem mudado a composição e origem da equipe de auditores e, em função disso, administrada sua curva de aprendizagem?			
	<i>A adequação das competências da equipe acompanharam a mudança do papel da FAI?</i>			
	11 Como tem sido gerenciado o impacto do relacionamento com os gestores/mercado na manutenção do corpo de auditores?			

Tema		CA	CAE	Metod
Ref. Bibliográfica	Nº Grand Tour <i>Secundária Estímulo</i>			
Metodologia				
	12 Quando falamos em "metodologia", qual sua abrangência em relação ao trabalho da FAI? <i>fases / técnicas / forma de relacionamento com demais áreas</i>			1
	13 Quais eram/são as bases metodológicas/melhores práticas utilizadas pela FAI? <i>Quais foram as principais mudanças ao longo dos anos e em que períodos? O que influenciou sua adoção? Quando, como e por quê?</i>			1
PWC, 2014	14 Diante do exposto e baseado em sua experiência, como a FAI define seus objetivos de trabalho e desempenho? O que tem sido considerado? <i>Como era/é administrada a necessidade de mudança no escopo? Como levantam informações de percepção de valor junto aos stakeholders? E especificamente em relação ao CA?</i>		1	1
Outras informações				
	12 Há outras considerações que gostaria de fazer sobre a relação entre a FAI e o CA, ou especificamente em relação a um dos mecanismos? E o CoAud?	1	1	1

8 APÊNDICE B – MATRIZES COM AS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DAS ENTREVISTAS E OS DADOS SECUNDÁRIOS

Entre visto	Porque			Como		
	Incremento da complexidade	Dificuldade de monitoramento	Vinculação ao Conselho	Evolução do negócio	Influência do regulador	Convergência de práticas
Dados	Faria; Maçada, 2011 Febraban, 2014 Mehran; Morrison; Shapiro, 2011 Spira; Paige, 2002	Faria; Maçada, 2011 Mehran; Morrison; Shapiro, 2011	BACEN, 1998	Faria; Maçada, 2011 Febraban, 2014 Mehran; Morrison; Shapiro, 2011 Spira; Paige, 2002	BACEN, 2006a; 2006b; 2009; 2011a; 2011b; 2015d	BCBS, 2012; IBGC, 2009; IFC, 2011; IIA, 2009a; 2009b; 2013; 2015; Sarens; Abdolmohammadi; Lenz, 2012
AI01			BACEN 2554/1998	FAI passou a ser usada para avaliar conduta na negociação	Cobrança de maior percepção de riscos pelo Conselho	FAI se insere na estratégia a partir da avaliação de processos
AI02	Trabalhos de FAI mais substantivos, menos amostrais		BACEN 2554/1998; Conselho demanda cada vez mais por assunto, processo e/ou produto	Mudança do foco da FAI de agências para a matriz, em função da concentração das decisões com maior risco em processos estratégicos	FAI de bancos um passo a frente das demais áreas dos demais segmentos, por incentivo da regulação	Pesquisa sobre práticas de bancos internacionais
AI03	Crises e escândalos mostraram o quão frágeis eram os SGC	Recrudescimento da fiscalização e da regulação bancária	BACEN 2554/1998	O grande risco de um regulador corre é de um banco sistemicamente importante quebrar	Paulatinamente, as resoluções do BACEN tem gerado responsabilidades para a FAI	Base do trabalho é a comparação de padrões
AI04			BACEN 2554/1998			Adoção de práticas de bancos nacionais via Comissão da Febraban

Entre visto	Porque			Como		
	Incremento da complexidade	Dificuldade de monitoramento	Vinculação ao Conselho	Evolução do negócio	Influência do regulador	Convergência de práticas
AI05			BACEN 2554/1998		O regulador gera maior custo de observância, terceirizando a responsabilidade de fiscalizar	Pesquisa sobre práticas de bancos internacionais
AI06	Não dá para comparar o nível de risco e a complexidade do ambiente de riscos de bancos com demais setores	Regulador utiliza e exige posicionamento da FAI sobre o negócio	BACEN 2554/1998; segregação entre negócio e controle	Conselho >> visão de que o regulador está integrado ao negócio	Influência do regulador europeu além do nacional	Fortalecimento metodológico via maior profissionalização
AI07	De modo específico talvez não haja um evento isolado, foi um conjunto de eventos		BACEN 2554/1998		Eles se manifestam por meio de regulações estrangeiras que ecoam na regulação do país; Regulador intrusivo	Pesquisa sobre práticas de bancos internacionais; Práticas com origem comum
AI08	Centralização da decisão sobre risco	Crise gerou maior presença do Conselho no dia a dia da empresa e mais oportunidades para a FAI	BACEN 2554/1998; A partir de 2008-2009 executivo próprio, que se reporta ao Conselho e ao CoAud	Centralização da decisão sobre risco	Regulador define o controle prudencial; Movimento recente: alocação de capital	IIA - certificação da FAI como um selo de qualidade
AI09	De 1996 a 2015, foco mudou da agência para processos, áreas corporativas (modelos de gestão)		BACEN 2554/1998			Auditoria de gestão se baseia na adoção de métricas e melhores práticas para cada processo avaliado

Entre visto	Porque			Como		
	Incremento da complexidade	Dificuldade de monitoramento	Vinculação ao CA	Evolução do negócio	Influência do regulador	Convergência de práticas
AI10	Em empresas de grande porte há necessidade de um sistema de delegação de poder, pois não dá para centralizar toda a estratégia		BACEN 2554/1998	FAI acompanhou necessidade do negócio, saindo de uma análise transacional para uma análise baseada em riscos e por processos	Regulador intrusivo; o sistema regulatório é tão forte, presente e constante que empurra os bancos para um patamar de maior excelência em governança	Quando surgiu a área de Controles Internos, para a FAI foi um choque, pois teve que se reposicionar.
CA01	Os bancos são estimulados pelo regulador a responsabilizar, a levar ao Conselho mais poder decisório	Ocorrência de falência da Enron e Crise financeira de 2008	BACEN 2554/1998		Regulador intrusivo; Papel da crise de 2008 na "intrusão"	
CA02	A FAI foi mudando ao longo do tempo. Hoje é muito mais estratégica para a organização		BACEN 2554/1998	Os bancos hoje têm um nível de governança alto, até porque a maior parte deles têm ações negociadas em bolsas	Regulador intrusivo; visão estratégica do Conselho	
CA03		FAI tem maior importância para o Conselho em bancos do que em demais setores	BACEN 2554/1998		Regulador intrusivo	

Entrevistado	Alteração do escopo e do planejamento	Interação com o SGC	Adequação do reporte ao SGC	Independência		Valor agregado e qualificação profissional
				Consultoria	Integração com 2ª linha de defesa	
Dados	IIA, 2010; Sarens; Abdolmohammadi; Lenz, 2012	IIA, 2011; PwC, 2014; Sarens; Abdolmohammadi; Lenz, 2012	IIA, 2011; Sarens; Abdolmohammadi; Lenz, 2012	IIA, 2009; PwC, 2014; Sarens; Abdolmohammadi; Lenz, 2012	PwC, 2014	Arena; Azzone, 2009; BCBS, 2012; IIA, 2009a; Lenz; Hahn, 2015; PwC, 2014; Soh; Martinov-Bennie, 2011
AI01	Avaliação pela FAI se tornou insumo para decisões estratégicas	FAI cada vez mais consultada, permitindo antecipação de demandas, que permitem fornecer maior segurança; Importância da FAI participar dos Fóruns de discussão		Conselho optou por não formalização a consultoria; Incorporada dimensão Governança Corporativa na avaliação das áreas de gestão; FAI divulga melhores práticas internas	FAI alimenta de informações as demais linhas de defesa	Certificação do IIA estabelece maior clareza dos papéis; Existência de quadro de auditores para temas complexos na matriz; FAI teve quadro ampliado na contramão do corte de despesas (20 a 30%)
AI02	Avaliação pela FAI se tornou insumo para decisões estratégicas; Relatório Icaap como direcionador estratégico; 50 A 60% sobre suficiência de capital do banco	Acesso do CEA para obter informações relevantes; Agenda dos gerentes da FAI com executivos para atualização da auditoria		Inexistência de melhores práticas consolidadas	Não há risco da FAI perder espaço para a área de Controles Internos	A primeira fronteira do valor agregado é não ser visto como área de custo; FAI criou área interna de pesquisa e desenvolvimento

Entrevista	Alteração do escopo e do planejamento	Interação com o SGC	Adequação do reporte ao SGC	Independência		Valor agregado e qualificação profissional
				Consultoria	Integração com 2ª linha de defesa	
AI03	De conformidade operacional para regulatória; FAI é agente da governança no ambiente operacional; FAI usada como suporte operacional pelo BACEN	A sensibilidade quanto ao risco que corre um conselheiro de administração foi multiplicada por 20 nos últimos 5 anos	Reporte ao SGC via destaques de trabalhos de auditoria via meio eletrônico	Consultoria via assessoramento para comitês e conselhos (de administração e fiscal) e emissão de recomendação no ambiente operacional		Dificuldade de monetizar - principalmente as que dizem respeito à consultoria, em que você melhora a gestão de riscos e a eficiência dos processos
AI04	FAI é agente da governança no ambiente operacional	Acesso do CEA para obter informações relevantes	Necessidade de melhoria no instrumento de reporte	Consultoria decorre de recomendações durante avaliação	Necessidade de integração entre 2ª e 3ª linhas de defesa; uso de linguagem comum	Valor relacionado à independência para gerar confiança
AI05	Avaliação pela FAI se tornou insumo para decisões estratégicas; FAI usada como suporte operacional pelo BACEN	FAI tem assento no Comitê de Riscos (órgãos colegiados superiores, estratégia) para apresentar temas relevantes	FAI entra na GC a partir dos reportes	Consultoria decorre de recomendações durante avaliação; FAI está evoluindo para um assurance de maior valor agregado, com trabalhos de projetos, auditorias especiais e consultorias	Necessidade de integração entre 2ª e 3ª linhas de defesa; uso de linguagem comum; integração de objetivo avaliáveis e instrumentos utilizados	Necessidade de adição de especialistas ao quadro de auditores; FAI de capital privado pode contratar no mercado, mas auditores podem não conhecer o negócio bancário; Formação de equipe mista de auditores

Entrevistado	Alteração do escopo e do planejamento	Interação com o SGC	Adequação do reporte ao SGC	Independência		Valor agregado e qualificação profissional
				Consultoria	Integração com 2ª linha de defesa	
AI06		Acesso do CEA para obter informações relevantes; Trabalhos não são cancelados, pois principal insumo é a autoridade	Necessidade de melhoria no instrumento de reporte	Consultoria decorre de recomendações durante avaliação; Incorporada dimensão Governança Corporativa na avaliação das áreas de gestão	Necessidade de uso de linguagem comum	FAI vende confiança para as áreas de negócio; A cultura organizacional pode neutralizar a independência e objetividade do auditor
AI07	Do final dos anos 90, começo dos 2000 para cá, a FAI está focada na gestão de riscos; Avaliação pela FAI se tornou insumo para decisões estratégicas	Conselho percebe a incapacidade de dominar o que acontece, estreitando seu relacionamento com a FAI	Percepção do SGC de que o reporte é completo, e em uma mídia que facilita a navegação	Consultoria decorre de recomendações durante avaliação	Necessidade de integração entre 2ª e 3ª linhas de defesa; integração de objetos avaliáveis e instrumentos utilizados	FAI de capital público necessita recrutar e formar internamente seus recursos; Capacitação necessita de processo de gestão do conhecimento
AI08	FAI é agente da governança no ambiente operacional; Maior contribuição da FAI ao SGC está na gestão de riscos	Acesso do CEA para obter informações relevantes; reuniões trimestrais com executivos		Obrigatória a aprovação do CoAud	A primeira linha de defesa crítica a redundância entre FAI e Controles Internos; há necessidade de integração	Entrega de visão de risco ao Conselho

Entrevistado	Alteração do escopo e do planejamento	Interação com o SGC	Adequação do reporte ao SGC	Independência		Valor agregado e qualificação profissional
				Consultoria	Integração com 2ª linha de defesa	
AI09	FAI é agente da governança no ambiente operacional; FAI usada como suporte operacional pelo BACEN	Acesso do CEA para obter informações relevantes; Percepção de que o Conselho poderia consultar mais a FAI	A gente tem aqui uma filosofia de não "ficar procurando muito pelo em ovo", se eu posso me expressar assim. A gente vai naquilo que realmente é relevante.	Consultoria deve ser aprovada pelo CoAud, pois há risco de perda de independência; FAI deveria realizá-la em projetos relevantes e Controles Internos nos demais	Se as outras camadas todas funcionarem, estiverem funcionando perfeitamente, o trabalho da auditoria é bem mais simples	Certificação do IIA padroniza etapas e documentos produzidos, garantindo maior qualidade aos trabalhos; Formação de equipe mista de auditores
AI10	2554/1998: diferença entre 2ª e 3ª linhas; FAI é agente da governança no ambiente operacional; FAI agrega valor ao dispor informações sobre riscos de estratégia; demandas regulatórias sobrecarregaram a pauta do Conselho; FAI usada como suporte operacional pelo BACEN	O Conselho têm que se aproximar mais da auditoria interna, porque é o braço operacional que ele tem	Na medida em que a sua informação vai ficando interessante para eles, você passa a ser mais... Isso chama a atenção deles pela qualidade dos seus reportes	Consultoria decorre de recomendações durante avaliação	Necessidade de integração entre 2ª e 3ª linhas de defesa	O principal valor da FAI é a independência, pois dá confiabilidade às informações, proporciona maior segurança para as decisões, e são valores que você não tem como medir.

Entrevistado	Alteração do escopo e do planejamento	Interação com o SGC	Adequação do reporte ao SGC	Independência		Valor agregado e qualificação profissional
				Consultoria	Integração com 2ª linha de defesa	
CA01	FAI é agente da governança no ambiente operacional	FAI reporta-se diretamente ao Conselho	Necessidade de melhoria no instrumento de reporte		Necessidade de redundância entre FAI e Controles Internos para questões importantes	FAI agrega valor ao dispor informações sobre riscos, mas não estatégia
CA02	2554/1998: diferença entre 2ª e 3ª linhas; FAI é agente da governança no ambiente operacional; FAI agrega valor ao dispor informações sobre riscos de estratégia	Conselho deve selecionar alguém de confiança para posição de CEA			Necessidade de redundância entre FAI e Controles Internos para questões importantes	A expectativa do Conselho sobre a FAI é que contribua para que não haja surpresa, que os riscos sejam identificados e corrigidos
CA03	FAI usada como suporte operacional pelo BACEN	Acesso do CEA para obter informações relevantes; Percepção de que o Conselho poderia consultar mais a FAI		Há necessidade dos gestores entenderem o papel da FAI		Há necessidade de contratação e formação de especialistas para o quadro da FAI