

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Luana Celina de Deus

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS EM UM
FUNDO DE PENSÃO À LUZ DO MODELO CONCEITUAL DO COSO**

PORTO ALEGRE

2014

Luana Celina de Deus

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS EM UM
FUNDO DE PENSÃO À LUZ DO MODELO CONCEITUAL DO COSO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo

PORTO ALEGRE

2014

Luana Celina de Deus

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS EM UM
FUNDO DE PENSÃO À LUZ DO MODELO CONCEITUAL DO COSO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo - UFRGS

Prof.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Margarete, pelos valores essenciais que me transmitiu, pelo exemplo de força, determinação e caráter; e pelo esforço em minha criação e educação.

Às minhas avós, Noêmia e Geni, pelo amor, carinho, paciência e compreensão.

Aos meus irmãos, Fabiano, Adriano e Luciane, pela amizade, apoio, estímulo durante minha vida e na construção deste trabalho.

Aos meus familiares pela compreensão e pelas inestimáveis contribuições em toda minha trajetória de vida.

Aos meus amigos e amigas pela amizade, carinho, paciência, apoio e estímulo durante esta jornada.

Agradeço a todos os funcionários e professores da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo, que sempre foi inspirador como mestre; pelo seu empenho, apoio, estímulo e compreensão durante esta caminhada.

Aos colegas e amigos da Fundação Corsan pelo apoio recebido; em especial, aos dirigentes pela compreensão, estímulo e incentivo durante toda esta jornada.

E, finalmente, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigada!

RESUMO

A incerteza é fator inerente às atividades empresariais, assim, os riscos aos quais as organizações estão expostas devem ser conhecidos para que possam ser gerenciados. O tema gerenciamento de riscos, com enfoque sobre o risco operacional, ganhou importante visibilidade dos mercados mais avançados em termos de boas práticas em razão de escândalos financeiros internacionais que resultaram na falência de instituições financeiras e grandes corporações ocorridas na década de noventa. Nesse sentido, o Conselho de Gestão da Previdência Complementar, seguindo as tendências de regulamentação do mercado financeiro, publicou a Resolução Nº 13, de 1º de outubro de 2004, imputando a obrigatoriedade às EFPC de gerenciarem os principais riscos que possam impactar no alcance de seus objetivos. Em razão da inexistência de um modelo padrão para realização desse processo, buscou-se analisar o modelo de gerenciamento de riscos implementado em uma EFPC à luz do modelo conceitual idealizado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO, denominado Gerenciamento de Riscos - Estrutura Integrada, com o objetivo de identificar as similaridades do modelo implementado na Funcorsan com as boas práticas preconizados no modelo escolhido, bem como de modo a oportunizar a proposição de melhorias a serem implementadas. Considerando-se que cada organização está exposta a diferentes tipos de riscos em função do seu porte, *modus operandi*, mercado em que atua, dentre outras características peculiares a cada tipo de negócio, buscou-se nas publicações do Órgão de Supervisão das EFPC, mas não exclusivamente, identificar as principais categorias de riscos inerentes a essas Entidades, de modo a identificar os tipos essenciais de riscos que devem compor o rol de eventos de risco gerenciado pelos Fundos de Pensão, guardadas as devidas peculiaridades de cada Entidade. Assim, por meio de observação participante, da realização de pesquisa documental e da aplicação de entrevistas, coletaram-se as informações necessárias para comparação e identificação dos pontos de convergência e dissonância das práticas implementadas na organização deste estudo de caso e as boas práticas propostas no modelo consagrado pelo COSO, analisando sob o viés dos oito componentes da estrutura de gerenciamento de riscos. Nesse contexto, foram identificados como pontos de maior dissonância das

práticas da Funcorsan em relação ao modelo do COSO nos componentes ambiente interno, fixação dos objetivos e informação e comunicação. Assim, foram propostas ações a serem implementadas na Funcorsan para aprimoramento de seu processo sob a perspectiva do modelo conceitual analisado. Concluiu-se que o modelo do COSO pela sua abrangência é ferramenta capaz de auxiliar as EFPC no sentido de prover melhorias em seus processos de gerenciamento de riscos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Riscos. COSO. Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

ABSTRACT

The uncertainty is a factor inherent in business activities, so the risks which the companies are exposed must be known so that it can be managed. Thereby, it is necessary that risks are identified, assessed, controlled and monitored what materializes through an internal control system oriented to maintain risk exposure within the appetite levels accepted by the organization. The theme risk management, focusing on operational risk, gained important visibility of the most advanced markets in terms of good practice because of international financial scandals that resulted in the failure of financial institutions and large corporations occurred in the nineties. In that sense, the Board of Management of Pension Funds following the regulatory trends in financial markets, published Resolution No. 13, October 1, 2004, attributing the obligation to EFPCs management of key risks that may impact the achievement of its objectives. Due to the lack of a standard model for completion of that process, it sought to analyze the risk management model implemented in a EFPCs based on a conceptual model designed by the *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO, termed Risk Management - Integrated Framework, in order to identify the similarities of the model implemented in Funcorsan with good recommended practices on the chosen model, as well as to create opportunities to propose improvements to be implemented. Considering that each organization is exposed to different types of risks in terms of its size, *modus operandi*, the market it operates, among other characteristics peculiar to each type of business, it sought in the publications of Supervisory Board of EFPC, but not exclusively, identify the main categories of risks inherent in such entity, in order to identify key types of risks that should make the risk event list managed by the Pension Funds, saved the appropriate characteristics of each organization. Therefore, through participant observation, of conducting archival research and the application of interviews, it collected the necessary information for comparison and identification of points of convergence and dissonance of practices implemented in the organization which is object of this case study and good practices proposed in model established by COSO, analyzing under the bias of the eight components of the risk management structure. In this context, have been identified as major points of dissonance of Funcorsan practices in relation to the COSO model the components internal environment, setting of objectives and information and communication. So were proposed actions to be implemented in Funcorsan for improving your process from the perspective of the analyzed conceptual model. It was concluded that the COSO

model for its scope is a capable tool to assist the EFPC in order to provide improvements in their risk management processes.

Keywords: Risk Management. COSO. Closed Supplementary Pension Entities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Organograma Fundação Corsan.....	41
Figura 2 - Estrutura Integrada COSO - ERM.....	57
Figura 3 - Segregação do Gerenciamento de Riscos da Funcorsan.....	75
Figura 4 - Estrutura de Governança dos Investimentos da FUNCORSAN.....	76
Figura 5 - Classificação dos riscos gerenciados pela Funcorsan.....	77
Figura 6 - Etapas da Gestão de Riscos da Funcorsan.....	95
Figura 7 - Classificação e Tipos de Riscos.....	96
Figura 8 - Macroestrutura de Processos da Funcorsan	97
Figura 9 - Matriz de risco inerente - Modelo Funcorsan	103
Figura 10 - Matriz de Riscos Residual da Funcorsan.....	104

QUADROS

Quadro 1 - Características da Estrutura de Governança das EFPC.	47
Quadro 2 - Dados Documentais	72
Quadro 3 - Matriz de Responsabilidades Funcorsan - Gestão de Riscos	89
Quadro 4 - Estrutura de Processos e Subprocessos de Decisão.....	98
Quadro 5 - Estrutura de Processos e Subprocessos de Direção	99
Quadro 6 - Estrutura de Processos e Subprocessos de Negócio	99
Quadro 7 - Estrutura de Processos e Subprocessos de Suporte da Funcorsan	100
Quadro 8 - Critérios de Mensuração dos Riscos - FUNCORSAN	103
Quadro 9 - Consolidação das Práticas convergentes e divergentes da Funcorsan à luz do modelo conceitual do COSO	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CGPC – Conselho de Gestão da Previdência Complementar

EFPC's – Entidades Fechadas de Previdência Complementar

EAPC – Entidades Abertas de Previdência Complementar

ERM - *Enterprise Risk Management*

PREVIC – Superintendência Nacional de Previdência Complementar

RGPS – Regime Geral de Previdência Social

RPPS - Regime de Previdência Próprio do Servidor Público

RPC - Regime de Previdência Complementar

SOX - *Sarbanes-Oxley*

SPC – Secretaria de Previdência Complementar

SRB - Supervisão Baseada em Risco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	24
1.1	PROBLEMA	26
1.2	JUSTIFICATIVA	28
1.3	OBJETIVOS	30
1.3.1	Objetivo Geral	30
1.3.2	Objetivos Específicos	30
2	ORGANIZAÇÃO E CONTEXTO	32
2.1	A PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NO BRASIL	32
2.2	EMPRESA	36
2.2.1	Estrutura de Governança	38
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	42
3.1	CONTROLE INTERNO	42
3.2	RISCO	43
3.3	RISCO DE GOVERNANÇA	46
3.4	RISCO ATUARIAL	48
3.5	RISCOS FINANCEIROS	50
3.5.1	Risco de Mercado	50
3.5.2	Risco de Crédito	51
3.5.3	Risco de Liquidez	52
3.5.4	Risco Sistêmico	52
3.6	RISCO LEGAL	53
3.7	RISCO OPERACIONAL	54
3.8	GERENCIAMENTO DE RISCOS - MODELO CONCEITUAL DO COSO - ESTRUTURA INTEGRADA	55
3.8.1	Ambiente Interno	57
3.8.2	Fixação de Objetivos	60
3.8.3	Identificação de Eventos	61
3.8.4	Avaliação de Riscos	61
3.8.5	Resposta a Riscos	62
3.8.6	Atividades de Controle	63

3.8.7	Informação e Comunicação	63
3.8.8	Monitoramento	65
3.9	FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES.....	66
4	METODOLOGIA	70
4.1	COLETA DE DADOS.....	71
4.2	ANÁLISE DE DADOS.....	73
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
5.1	MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA FUNCORSAN	75
5.2	AMBIENTE INTERNO.....	78
5.2.1	Filosofia da Gestão de Riscos	78
5.2.2	Apetite a Risco	80
5.2.3	Conselho Deliberativo	81
5.2.4	Integridade e Valores Éticos	84
5.2.5	Compromisso com a Competência	86
5.2.6	Estrutura Organizacional.....	87
5.2.7	Atribuição de Alçada de Responsabilidade.....	89
5.2.8	Padrões de Recursos Humanos	91
5.3	FIXAÇÃO DE OBJETIVOS.....	92
5.4	IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS	94
5.5	AVALIAÇÃO DE RISCOS	102
5.6	RESPOSTA A RISCOS	105
5.7	ATIVIDADES DE CONTROLE.....	106
5.8	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	107
5.9	MONITORAMENTO	109
5.10	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS COMPARATIVOS	111
6	PROPOSIÇÕES DE MELHORIA AO MODELO	113
7	CONCLUSÃO	121
	REFERÊNCIAS.....	124

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo marcado pela alta competitividade dos mercados e complexidade das organizações e dos ambientes nos quais elas atuam. Esse cenário decorre, em especial, do fenômeno da globalização e da integração cada vez mais acentuada dos mercados que operam de forma ininterrupta e em tempo real, sendo que essas questões foram impulsionadas fundamentalmente pelos avanços tecnológicos e pelas novas formas de comunicação, construindo o pano de fundo da dinâmica atual.

Da mesma forma que o ambiente em que as organizações operam, tornam-se cada vez mais complexas as suas operações, atividades e processos, com isso, os riscos associados aos seus negócios ganham outras dimensões e passam a pautar cada vez mais a agenda dos executivos.

Os riscos são inerentes às atividades empresariais, cabendo aos executivos o papel de conhecê-los e gerenciá-los. Para que possam ser gerenciados, é preciso medir os riscos de modo a mantê-los dentro de patamares aceitáveis, sendo que esse processo é sustentado por um sistema de controle interno orientado para os riscos inerentes ao negócio operado pelas organizações.

Verifica-se na literatura a tipologia de alguns riscos de forma mais consolidada, tais como os financeiros: de crédito, de mercado e liquidez, os quais durante algumas décadas foram temas centrais de estudos e pesquisas a fim de que fossem desenvolvidas métricas e modelos para seu gerenciamento.

Mais recentemente, decorrente da falência de instituições financeiras e de grandes empresas americanas, tais como os Bancos Barings Bank e Daiwa Bank em 1995, e das corporações Enron e WorldCom em 2002, o mercado e os Órgãos Supervisores voltaram sua atenção para o risco operacional, uma vez que a quebra dessas instituições decorreu em razão da deficiência de seus processos operacionais, controles internos e da conduta dos seus principais executivos. Desencadeado por esses fatos, tivemos movimentos dos Órgãos de Supervisão desses mercados introduzindo regras e regulamentações visando a proteção das partes interessadas e do sistema como um todo. Os principais temas abordados nesses dispositivos trataram sobre a governança corporativa, controles internos e a elaboração e divulgação de relatórios financeiros.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), denominadas Fundos de Pensão, são instituições de direito privado, organizadas sob forma de sociedade civil ou fundações, sem fins lucrativos, e visam a operacionalização e administração de Planos de Benefícios de caráter previdenciário, através da gestão de recursos de terceiros, suas patrocinadoras e participantes.

A atuação dessas Entidades se pauta na confiança depositada por seus participantes e patrocinadores quanto a sua capacidade de prover no futuro os benefícios contratados no presente. É, portanto, fator fundamental para sua credibilidade, que a atuação de suas gestões seja pautada no profissionalismo, transparência e prudência da gestão dos recursos por elas administrados, a fim de honrarem seu compromisso junto aos seus participantes.

Embora divirjam das empresas comerciais e das instituições financeiras em relação aos seus fins, os Fundos de Pensão, pelo significativo papel social que possuem, bem como diante de sua capacidade de estimular a poupança interna e os investimentos de longo prazo através de suas atividades meio, ocupam um papel importante na economia do país. Com isso, não causa surpresa que as boas práticas de gestão e regulação criadas em outros mercados, avancem e sejam também exigidas ao segmento.

Desse modo, o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC) publicou a Resolução Nº 13 em 1º de outubro de 2004, estabelecendo às EFPC a obrigatoriedade de implementação de regras e práticas de governança corporativa, gestão e controles internos. Dentre os avanços obtidos pela referida legislação, salienta-se a previsão de cunho legal da obrigatoriedade das Entidades Fechadas de Previdência Complementar de implementarem a gestão dos riscos que possam comprometer a realização dos objetivos da Entidade.

Assim como para as instituições financeiras, a obrigatoriedade do gerenciamento dos riscos operacionais para as EFPC ainda encontra-se em fase de desenvolvimento de modelos e métricas para seu gerenciamento, gerando, portanto, esforços dos mercados em que essas instituições atuam, bem como no âmbito de pesquisas acadêmicas.

A referida legislação, traz à baila a obrigatoriedade de algumas práticas a serem implementadas pelos Fundos de Pensão sem que, contudo, estabeleça um modelo ou métrica a ser adotado por essas Entidades para realização da gestão dos riscos que possam comprometer seus objetivos.

Considerando que o risco operacional decorre da realização das operações das empresas e, tendo em vista que cada organização possui um *modus operandi* particular, de acordo com seu porte, segmento de atuação, estrutura, etc., também particulares são os tipos de riscos aos quais estas estão expostas, não havendo, portanto, em relação ao risco operacional, uma tipologia padrão aplicável a todas as organizações.

Do mesmo modo, impera a necessidade das organizações identificarem os riscos inerentes aos seus processos de modo que, com o arsenal de ferramentas de controle interno, possam implementar aqueles adequados para o gerenciamento dos riscos nos níveis de apetite definidos pela administração, bem como um sistema adequado de controle que otimize sua estrutura e seus custos, a fim de não comprometer o alcance dos objetivos.

Nesse contexto, os Fundos de Pensão atuam em um segmento bastante particular e que contêm regras muito específicas, do mesmo modo são os riscos aos quais as EFPC estão expostas e os controles internos para mitigá-los. Somado ao exposto, o Órgão de Fiscalização e Supervisão do setor atua pautado em modelo de supervisão baseada em risco (SRB), mais um fator que conduz estas Entidades a buscarem modelos adequados para a gestão de seus riscos.

Desse modo, o presente estudo propõe-se analisar o modelo adotado pela Fundação Corsan para o gerenciamento de seus riscos, comparando-o ao modelo promovido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO (Comitê das Organizações Patrocinadoras, tradução nossa), denominado ERM - Estrutura Integrada - Volume II. Por fim, buscou-se verificar boas práticas suscitadas no modelo conceitual analisado que possam servir de melhorias no processo de gestão dos riscos da Funcorsan, de modo que esta ferramenta de boa governança seja aplicada como um instrumento de gestão capaz de garantir razoável segurança para o alcance da sua função primordial, pagar benefícios de aposentadoria a seus participantes.

1.1 PROBLEMA

A Fundação Corsan realiza a gestão de plano de benefícios de caráter previdenciário, objetivando o pagamento de benefícios complementares àqueles aos percebidos pelo regime geral de previdência social aos seus participantes. Está, em

maior ou menor grau, exposta a riscos inerentes ao seu ambiente de negócio e às características de suas operações, portanto, imperando a necessidade de realizar a gestão de forma integrada de seus riscos, bem como aprimorar continuamente seu sistema de controle interno de modo a operar com razoável segurança e cumprir sua missão.

O ambiente em que opera é fortemente regulamentado nesse sentido, em especial, com a publicação da Resolução do Conselho de Gestão da Previdência Complementar Nº 13, em 2004, que dispõe em seu Artigo 12: "todos os riscos que possam comprometer a realização dos objetivos da EFPC devem ser continuamente identificados, avaliados, controlados e monitorados".

A legislação pertinente às aplicações de recursos, Resolução CMN Nº 3.792, de 24 de setembro de 2009, também aborda em seu Art. 9º que:

[...] na aplicação dos recursos, as EFPC devem identificar, avaliar, controlar e monitorar os riscos, incluídos os riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, legal e sistêmico, e a segregação de funções de gestão, administração e custódia.

Não obstante, o Órgão de Supervisão destas Entidades, tacitamente a Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC, desde 2009¹, vem direcionando suas atividades de fiscalização voltadas para os riscos incorridos e a qualidade de gerenciamento desses riscos realizados pelas EFPC. Com isso, incentiva às Entidades a adoção de boas práticas de gestão de modo a garantir o cumprimento de suas obrigações junto aos seus participantes, bem como a solidez do sistema de previdência complementar.

Nesse sentido, a PREVIC tem publicado desde o ano de 2010, guias de boas práticas com a finalidade de orientar dirigentes, participantes, assistidos, patrocinadores e os seus próprios servidores quanto à gestão dos fundos de pensão.

Embora o direcionamento observado pelos Órgãos de normatização e supervisão do segmento imputem obrigatoriedade e realizem incentivos às EFPC no sentido de que essas efetuem a gestão de seus riscos e estabeleçam mecanismos de controle interno capazes de gerenciá-los, não apresenta um modelo uniforme a

¹ **Recomendação CGPC nº 2**, de 27 de abril de 2009, dispõe sobre a adoção da Supervisão Baseada em Risco (SBR) no âmbito da Secretaria de Previdência Complementar em relação à supervisão das entidades fechadas de previdência complementar e dos planos de benefícios por elas administrados, e dá outras providências.

ser seguido, ponto que motiva a realização de estudo no âmbito da Entidade deste estudo de caso.

A Funcorsan no ano de 2005 desenvolveu um plano estruturado de práticas de governança, gestão de riscos e controles internos, a fim de atender a obrigação legal, sendo que em 2006 realizou o primeiro ciclo de avaliação de seus riscos. Transcorrido quase dez anos da implementação desse modelo, verifica-se a necessidade de que o mesmo seja efetivo e eficaz, capaz de atender a legislação quanto a gestão dos riscos mínimos imputados por força de lei, em relação a existência de um sistema de controle interno idealizado e sustentado pelos seus Órgãos de Governança, que sirva como ferramenta de gestão que garanta com razoável segurança o cumprimento dos objetivos da Entidade.

Por todo o exposto, busca-se a partir da identificação dos principais riscos indicados na literatura, especialmente, àqueles tácitos ao ambiente dos Fundos de Pensão e da apresentação do modelo conceitual para o gerenciamento de riscos corporativos promovido pelo COSO, efetuar a comparação deste com o modelo implementado em uma EFPC, notadamente a Funcorsan, e identificar quais os pontos de convergência e divergência existentes entre eles.

Neste contexto, pretende-se responder a seguinte pergunta: O modelo conceitual apresentado como boa prática para o gerenciamento de riscos corporativos idealizado pelo COSO é capaz de impulsionar a proposição de outras práticas a serem adotadas pela Fundação Corsan, de modo a aprimorar o seu processo de gerenciamento de riscos, a partir da identificação dos pontos similares e dissonantes existentes?

1.2 JUSTIFICATIVA

No Brasil, de acordo com a estatística do 1º trimestre de 2014 divulgada pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar, existem 321 Entidades Fechadas de Previdência Complementar, executando a gestão de 1.092 planos de benefícios de natureza previdenciária, possuindo um ativo total de R\$ 683.400.257 (em milhares).

O segmento possui grande importância para a economia do país, no seu papel de investidor institucional de longo prazo, mas, especialmente relevante, é o fim social que possui, que trata de prover benefícios de aposentadoria de natureza

complementar aos seus participantes e assistidos. O sistema oferecia cobertura, conforme o informe estatístico da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP em Março de 2014, a 6,8 milhões de pessoas entre participantes ativos, assistidos e seus dependentes.

Segundo versa o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras, tradução nossa), amplamente conhecido por COSO, no estudo Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, volume II², "todas as organizações estão expostas em maior ou menor grau a incertezas, e o desafio aos executivos é definir até que nível está disposto a aceitar estas incertezas." Incerteza, no contexto abordado pelo COSO, trata-se de oportunidades e riscos, com potencial de destruir ou agregar valor às organizações.

Dada a importância do segmento e a obrigatoriedade da gestão integrada dos riscos por estas Entidades, bem como um sistema de controle interno capaz de gerenciá-los, entende-se relevante a realização deste estudo no sentido de compilar conhecimentos existentes sobre os temas gestão integrada de Riscos e Controles internos e analisar, no âmbito da Fundação Corsan, a estruturação de seu modelo uma vez que o mesmo dispositivo que traz à baila a obrigatoriedade da adoção destas práticas pelas EFPC, não apresenta um modelo uniforme a ser adotado.

A gestão integrada de riscos e um sistema de controle interno, quando vistos somente sob o viés do cumprimento de uma obrigação legal, não agrega valor às Entidades, pelo contrário, pode ser tido como um custo administrativo decorrente de um processo burocrático para a gestão. Contudo, quando aplicado como um modelo de gestão, além de trazer maior segurança às Entidades na execução de suas operações, direciona-as ao alcance de seu objetivo final, que em última instância é o pagamento dos benefícios aos seus participantes e assistidos.

Diante do exposto, a relevância deste estudo refere-se a análise de modelo implementado em uma EFPC, tacitamente a Funcorsan, à luz do modelo conceitual promovido pelo COSO, por meio de um estudo de caso. O modelo Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada do COSO vem sendo amplamente

² Disponível em: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf traduzido para o idioma português pela empresa de auditoria e consultoria PricewaterhouseCoopers LLP.

adotado para a implementação do gerenciamento de riscos corporativos em organizações de todo o mundo, bem como para prover melhorias aos modelos próprios desenvolvidos pelas Entidades, desse modo, servindo como referencial indicativo de boas práticas.

1.3 OBJETIVOS

Com o intuito de responder a problemática da pesquisa, o presente trabalho terá como objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o modelo de Gestão Integrada de Riscos e Controles Internos implementado na Fundação Corsan, a partir do modelo Gerenciamento Riscos Corporativos – Estrutura Integrada - volume II idealizado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO, e traduzido para o idioma português pela PriceWaterHouseCoopers, a fim de concluir se o modelo do COSO pode ser indicativo para proposição de melhorias no processo de gerenciamento de Riscos da Funcorsan, a fim de que, além de atender a legislação específica das EFPC, o modelo adotado pela Entidade seja utilizado como uma ferramenta de gestão cada vez mais efetiva agregando valor.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) identificar as definições dos principais riscos inerentes às EFPC;
- b) apresentar os conceitos sobre gestão de riscos e controles internos;
- c) apresentar a metodologia do modelo promovido pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e traduzido para o idioma português pela PriceWaterHouseCoopers, denominado Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada;

- d) apresentar o modelo de gestão de riscos implementado na Fundação Corsan à luz do modelo Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada idealizado pelo COSO;
- e) evidenciar pontos passíveis de melhoria para a gestão integrada de riscos e controles internos da Fundação Corsan

2 ORGANIZAÇÃO E CONTEXTO

Anteriormente à apresentação da empresa objeto do estudo de caso, será explanado brevemente sobre a estrutura do Regime de Previdência Complementar no Brasil, a fim de contextualizar sobre o ambiente e o negócio da organização. Na sequência, apresenta-se a empresa em que foi realizado o estágio e suas principais características.

2.1 A PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NO BRASIL

O Sistema Brasileiro de Previdência Social é organizado sob a égide de três pilares: o Regime Geral de Previdência Social – RGPS, organizado e operado pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, que garante a renda do contribuinte e de sua família, em casos de doença, acidente, gravidez, prisão, morte e velhice. O segundo, o Regime de Previdência Próprio do Servidor Público – RPPS, que atua com os mesmos objetivos, com a diferença de garantir níveis de benefícios maiores que o RGPS. E o terceiro pilar, o Regime de Previdência Complementar - RPC, com previsão pelo art. 202³ da Constituição Federal, possui caráter facultativo e contratual, é contributivo e organizado de forma autônoma em relação ao Regime Geral, e caracteriza-se como uma modalidade de acumulação de recursos com objetivo de garantir uma renda adicional que possibilite a busca da manutenção do padrão de vida após a aposentadoria.

³**Art. 202** - O regime de previdência privada, de caráter complementar e organizado de forma autônoma em relação ao regime geral de previdência social, será facultativo, baseado na constituição de reservas que garantam o benefício contratado, e regulado por lei complementar.

§ 1º - A lei complementar de que trata este artigo assegurará ao participante de planos de benefícios de entidades de previdência privada o pleno acesso às informações relativas à gestão de seus respectivos planos.

§ 2º - As contribuições do empregador, os benefícios e as condições contratuais previstas nos estatutos, regulamentos e planos de benefícios das entidades de previdência privada não integram o contrato de trabalho dos participantes, assim como, à exceção dos benefícios concedidos, não integram a remuneração dos participantes, nos termos da lei.

§ 3º - vedado o aporte de recursos a entidade de previdência privada pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, suas autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e outras entidades públicas, salvo na qualidade de patrocinador, situação na qual, em hipótese alguma, sua contribuição normal poderá exceder a do segurado.

§ 4º - Lei complementar disciplinará a relação entre a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios, inclusive suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas controladas direta ou indiretamente, enquanto patrocinadoras de entidades fechadas de previdência privada, e suas respectivas entidades fechadas de previdência privada.

O Regime de Previdência Complementar foi instituído no Brasil pela Lei Nº 6.435, de 15 de julho de 1977, que estabeleceu os primeiros rumos da atividade por aproximadamente vinte e quatro anos, até a publicação das Leis Complementares Nºs 108⁴ e 109⁵, de maio de 2001.

As Leis Complementares Nºs 108 e 109 trouxeram no seu arcabouço regras mais modernas e maior credibilidade para o sistema, pautando aspectos sobre profissionalismo e responsabilidade da gestão, transparência e prudência na gestão de seus recursos. Nesse contexto, a legislação do segmento tem avançado no sentido de exigir destas Entidades maior segurança, estabilidade, transparência e a adoção de melhores práticas de governança corporativa e controles internos na gestão de seus planos de benefícios.

A legislação vigente segrega a previdência privada em dois grupos: Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) e Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC). O primeiro grupo, das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, subordina-se ao Ministério da Previdência Social, enquanto o grupo das Entidades Abertas de Previdência Complementar está vinculado ao Ministério da Fazenda.

As EFPC, segundo definido no sítio do Ministério da Previdência Social “são entidades sem fins lucrativos, constituídas pelo patrocinador ou instituidor, sob a forma de sociedade civil ou fundação, que têm por objetivo administrar e executar planos de benefícios de natureza previdenciária.”

Do exposto, temos as seguintes importantes distinções entre os grupos das Entidades Fechadas e Abertas de Previdência Complementar. As EFPC não possuem fins lucrativos, sendo autorizadas a instituir plano de previdência complementar ao do Regime Geral de Previdência Social, e para serem constituídas devem possuir, obrigatoriamente, um Patrocinador ou Instituidor, e para participação dos indivíduos nos planos por elas operados, deve existir o vínculo empregatício, no caso de Plano Patrocinado, e vínculo associativo do trabalhador, no caso de Plano

⁴ **LC Nº 108, de 29 de maio de 2001:** Dispõe sobre a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências.

⁵ **LC Nº 109, de 29 de maio de 2001:** Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências.

Instituído. Por outro lado, as EAPC são Instituições com fins lucrativos, que podem vender planos para pessoas físicas ou empresas.

A previdência complementar constitui mecanismo de proteção social, de iniciativa privada e caráter contratual. O fundamento desse contrato assenta-se na livre iniciativa e tem por finalidade assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames da justiça social. Não obstante o caráter privado da previdência complementar, o interesse coletivo é soberano, sobrepondo-se sob qualquer interesse individual. Reforçando, desse modo, a necessidade do Poder Público regular e fiscalizar a atividade de Previdência Privada Complementar.

No caso dos fundos de pensão, o caráter coletivo do contrato constitui pré-requisito para a sua existência no mundo jurídico, seja em razão do vínculo empregatício ou do vínculo associativo. Os participantes do regime fechado de caráter coletivo ou de grupo, adquirem essa condição mediante adesão a plano de benefícios, previamente licenciado e operado por Entidade de Previdência autorizada a funcionar pelo órgão fiscalizador competente. Não constitui, portanto, característica dos fundos de pensão contrato individual estabelecido entre o participante e a Entidade de Previdência.

Insta destacar que os benefícios oferecidos pelas Entidades de Previdência Privada são complementares ou assemelhados àqueles ofertados pela Previdência Oficial. Sobre o sistema de financiamento, o Regime Geral de Previdência Social é de repartição simples, ou seja, não há acumulação de recursos, por outro lado, o financiamento do Regime de Previdência Complementar pressupõe a acumulação de recursos para o pagamento dos benefícios, portanto, pertencendo ao regime de capitalização.

Sobre o regime financeiro de capitalização temos a premissa da constituição de reservas prévias para o pagamento dos benefícios, que são custeados pela capitalização das contribuições vertidas pelos participantes e patrocinadores para o plano durante a fase laborativa dos participantes.

O ano de 2009 foi marcado por grandes mudanças no segmento dos Fundos de Pensão. A crise financeira que assolou a economia mundial no ano anterior, ainda impactando nos resultados de *performance* dos investimentos das Entidades; a continuidade de regulamentações fundamentais para o sistema, tais como, a revisão da norma que dispõe sobre a aplicação dos recursos garantidores dos planos administrados pelos Fundos de Pensão, publicada pelo Conselho Monetário

Nacional (CMN); a publicação da resolução do Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC), estabelecendo novos critérios e limites para o custeio das despesas administrativas das Entidades Fechadas de Previdência Complementar; a ênfase empregada pelos Órgãos competentes às questões relativas à educação financeira e previdenciária; ainda, como grande marco desse ano, tivemos a promulgação da Lei nº 12.154⁶, de 23 de dezembro de 2009, a qual criou a Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC, contribuindo sobremaneira para a consolidação e fortalecimento institucional do sistema de Previdência Complementar.

A PREVIC é uma Autarquia especial vinculada ao Ministério da Previdência Social, com sede e foro no Distrito Federal, e possui autonomia administrativa, financeira e patrimônio próprio, destinada a fiscalizar e supervisionar os fundos de pensão, bem como estabelecer políticas para o regime de previdência complementar operado pelas EFPC.

A criação da Autarquia foi de grande avanço para o sistema pois, anteriormente, as atividades doravante executadas por esta, eram realizadas pela SPC (Secretaria de Previdência Complementar), órgão público do Ministério da Previdência Social, e como tal, sem autonomia administrativa e fiscal para sua atuação.

Esta autonomia administrativa e financeira, inerente às Autarquias, confere à PREVIC maior poder de atuação e flexibilidade, em função de contar com quadro próprio de carreira de servidores concursados, e com orçamento próprio para realizar as responsabilidades a ela conferidas. O orçamento próprio da Autarquia provém, dentre outras fontes, da inédita cobrança de uma taxa de fiscalização quadrimestral (TAFIC) a ser paga pelas EFPC, sendo que o valor de recolhimento varia em função do volume de recursos administrados pelas entidades.

Em face à importância destas entidades para a economia do país, da complexidade do cenário que as mesmas atuam, era absolutamente imprescindível que o sistema fosse estruturado com mais segurança e transparência, mediante a modernização dos instrumentos de fiscalização e controle, obtida por meio da criação da PREVIC, de modo a permitir a proteção plena dos interesses dos

⁶Lei nº 12.154, de 23 de dezembro de 2009. Dispõe sobre a criação da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc).

participantes e assistidos, a promoção do respeito aos Patrocinadores e Instituidores, e o fortalecimento da poupança nacional.

Não obstante, outro importante marco decorrente da forma de atuação da fiscalização no âmbito das EFPC, que corrobora a importância da Gestão de Riscos pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar, se deu por meio da publicação da Recomendação MPS/CGPC Nº 2, de abril de 2009, através da qual o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC) recomendou ao Órgão de Fiscalização do segmento dos Fundos de Pensão, à época SPC, a adoção da Supervisão Baseada em Risco (SRB), em relação à supervisão das EFPC e dos planos de benefícios por elas administrados.

Esse avanço na forma de atuação do Órgão Fiscalizador seguiu tendência internacional, bem como a mesma já vinha sendo aplicada a outros mercados no país, tal como os Órgãos de Supervisão e Fiscalização de Instituições Financeiras.

Considera-se esse modelo um avanço na forma de atuação do Órgão de Fiscalização, em razão de que os recursos escassos da fiscalização passam a ser voltados para os planos que apresentem maiores riscos, deixando o viés da conformidade, muito reativa, para uma atuação pautada pelo risco, mais pró-ativa fortalecendo, dessa maneira, todo o sistema de previdência complementar.

2.2 EMPRESA

A Fundação Corsan – dos Funcionários da Companhia Riograndense de Saneamento – Corsan (Funcorsan) – é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar e tem como objetivo principal a operacionalização e administração de Planos de Benefícios de caráter previdenciário.

Segundo disposto na Legislação em vigor, as EFPC podem ser qualificadas da seguinte forma:

- De acordo com os Planos de Benefícios que administram:
 - a) Plano Comum: Quando administram um plano ou conjunto de planos acessíveis ao universo de participantes;
 - b) Multiplano: Quando administram um plano ou conjunto de planos para diversos grupos de participantes com independência patrimonial.
- De acordo com seus patrocinadores ou instituidores:

- a) Singulares: Quando estiverem vinculadas a apenas um patrocinador ou instituidor;
- b) Multipatrocinadas: Quando congregarem mais de um patrocinador ou instituidor.

A Funcorsan iniciou suas atividades em 1º de junho de 1980, criada pela Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN, sua Patrocinadora principal. A Entidade possui atualmente duas Patrocinadoras, a CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento e a própria Funcorsan, portanto, sendo classificada como uma EFPC multipatrocinada e administradora de um plano comum, o Plano de Benefícios BD 001, da modalidade de Benefício Definido, ou seja, os valores dos benefícios que vão ser recebidos por seus participantes ou beneficiários encontram-se previamente definidos.

A Funcorsan atende às regras contidas em seu Estatuto, sendo seu Plano de Benefícios regido por regulamento próprio, ambos aprovados pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC, à luz da legislação em vigor.

Sustenta como sua missão, administrar recursos previdenciários de terceiros, Participantes e Patrocinadores, de forma ética e com qualidade, visando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro para o pagamento de benefícios presentes e futuros a seus participantes. Aproximadamente 30 mil pessoas são beneficiadas, entre participantes e dependentes no plano de benefícios por ela operado.

A Entidade possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira e personalidade jurídica de direito privado distinta de suas Patrocinadoras. Os recursos orçamentários administrativos necessários para a atuação da Entidade são definidos anualmente pelo seu Conselho Deliberativo, quando há a aprovação da peça orçamentária para o exercício seguinte à luz da legislação em vigor⁷.

Atualmente, as despesas administrativas da Entidade são cobertas por duas fontes de recursos: I. taxa de carregamento, trata-se de um percentual aplicado sobre as contribuições efetuadas pelos participantes ativos e suas respectivas patrocinadoras; II. rentabilidade dos investimentos, proveniente da gestão dos investimentos que participa do custeio das despesas administrativas de sua gestão,

⁷ **Resolução CGPC Nº 29, de 31 de agosto de 2009:** Dispõe sobre os critérios e limites para custeio das despesas administrativas pelas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências.

através do montante necessário para cobertura destas despesas, definidas de acordo com critérios de rateio estabelecidos por meio de estudo técnico aprovado pelo Conselho Deliberativo da Entidade, Órgão máximo de deliberação da Organização.

A Funcorsan possuía, na posição de Julho de 2014, 5.419 participantes ativos e 3.029 Assistidos, totalizando 8.448 Participantes no Plano de Benefícios por ela operado. O Patrimônio gerido pela Entidade supera o montante de 1 Bilhão de reais, na posição de Julho de 2014.

A Funcorsan atua através de um modelo de gestão participativo, com o comprometimento dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, da Diretoria Executiva e do corpo funcional, todos alinhados com os ideais dos participantes, dos patrocinadores e da sociedade de forma responsável, visando assegurar os compromissos de pagamento de benefícios previdenciários, sustentado em sua missão.

A força de trabalho conta atualmente com 3 (três) diretores cedidos pela patrocinadora principal – CORSAN –, e 40 (quarenta) funcionários de quadro próprio, que desenvolvem as atividades referentes a gestão do plano de benefícios, que vai desde o processamento da adesão do empregado ao plano de benefícios, o recolhimento de contribuições, aplicação dos recursos até o pagamento dos benefícios aos aposentados e beneficiários.

Parte dos processos da Entidade são realizados por terceiros, que atuam de forma parceira à gestão da Funcorsan, sendo que a atuação desses é pautada nas diretrizes de gestão emanadas pelos Órgãos competentes da Entidade. Sobre os principais processos realizados por terceiros, podemos citar aplicações financeiras, através de Instituições Financeiras gestoras de Fundos de Investimentos, abertos ou exclusivos; a defesa dos interesses da Entidade nas demandas judiciais, através de escritórios de advocacia; e alguns serviços de Tecnologia da Informação contratados, necessários para o desenvolvimento das atividades, como software ERP (*Enterprise Resource Planning*).

2.2.1 Estrutura de Governança

As Leis Complementares N^{os} 108 e 109 possuem uma diferença substancial quanto a sua aplicação, que implica na forma de composição e atuação das Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

Enquanto a Lei Complementar Nº 109 possui aplicação para o sistema de Previdência Complementar Aberto e Fechado, a Lei Complementar Nº 108 é aplicada somente às Entidades Fechadas de Previdência Complementar cujo Patrocinador seja a União, Estado(s), Distrito Federal, Município(s), suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista ou outras Entidades Públicas.

Isso implica, além de algumas restrições e obrigações legais específicas que recaem sobre estas Entidades abrangidas pela LC Nº 108, na forma de estruturação mínima e composição de seus Órgãos de Governança.

A Funcorsan possui como patrocinador principal a CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento, que é uma empresa de economia mista, cujo acionista majoritário é o governo do Estado do Rio Grande do Sul, que detém mais de 99% do capital da Companhia, com isso, sujeitando-se às disposições contidas na LC Nº 108, de maio de 2001.

Desse modo, sua estrutura organizacional converge ao estabelecido na Lei Complementar nº 108, de 29 de maio de 2001, a qual rege as EFPC patrocinadas pelo poder público e suas empresas.

A referida Lei prevê regras relativas à composição, forma de acesso, prazo de mandato dos Órgãos Estatutários, dentre outras prerrogativas que devem ser estabelecidas através do Estatuto Social da EFPC, em convergência aos ditames legais.

Desse modo, o Estatuto Social da Funcorsan rege as questões de acesso aos Órgãos de Governança, prazo de mandato, competências dos Órgãos, formas de apuração das decisões, dentre outras matérias. Ainda, cada Órgão Colegiado possui regimento interno próprio, visando reger as questões relativas aos trabalhos dos Colegiados, alinhado às boas práticas de governança corporativa.

Do estatuto Social da Entidade, temos como Órgãos Estatutários da Estrutura de Governança da Funcorsan o Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. A seguir, arrolamos as principais definições das seções que tratam desses Órgãos, de modo a sintetizar os principais elementos relativos a sua atuação:

Seção I

Do Conselho Deliberativo

Artigo 25. O Conselho Deliberativo, órgão máximo de deliberação da Funcorsan, é responsável pela definição da política geral de administração da entidade e de seus planos de benefícios.

Artigo 26. O Conselho Deliberativo é composto por seis membros, com participação paritária, de um lado, dos representantes das Patrocinadoras/Instituidoras, as quais indicarão três membros efetivos e três suplentes e, do outro, dos representantes dos participantes e assistidos, aos quais caberá eleger três membros e respectivos suplentes.

Seção IV

Do Conselho Fiscal

Artigo 33: O Conselho Fiscal é o órgão de controle interno da Funcorsan.

Artigo 34: O Conselho Fiscal será composto por quatro membros, com participação paritária, de um lado, dos representantes das Patrocinadoras e Instituidoras, as quais indicarão dois membros e respectivos suplentes e, do outro, dos representantes dos participantes e assistidos, aos quais caberá eleger dois membros e respectivos suplentes.

Seção VI

Da Diretoria Executiva

Artigo 37: A Diretoria Executiva é o órgão de administração geral da Funcorsan, cabendo-lhe fazer executar as diretrizes fundamentais e cumprir as normas gerais baixadas pelo Conselho Deliberativo, dentro dos objetivos por ele estabelecidos. Os diretores, assim como os Conselhos, possuem mandatos pré-fixados.

Artigo 38: A Diretoria Executiva compor-se-á de 3 (três) membros:

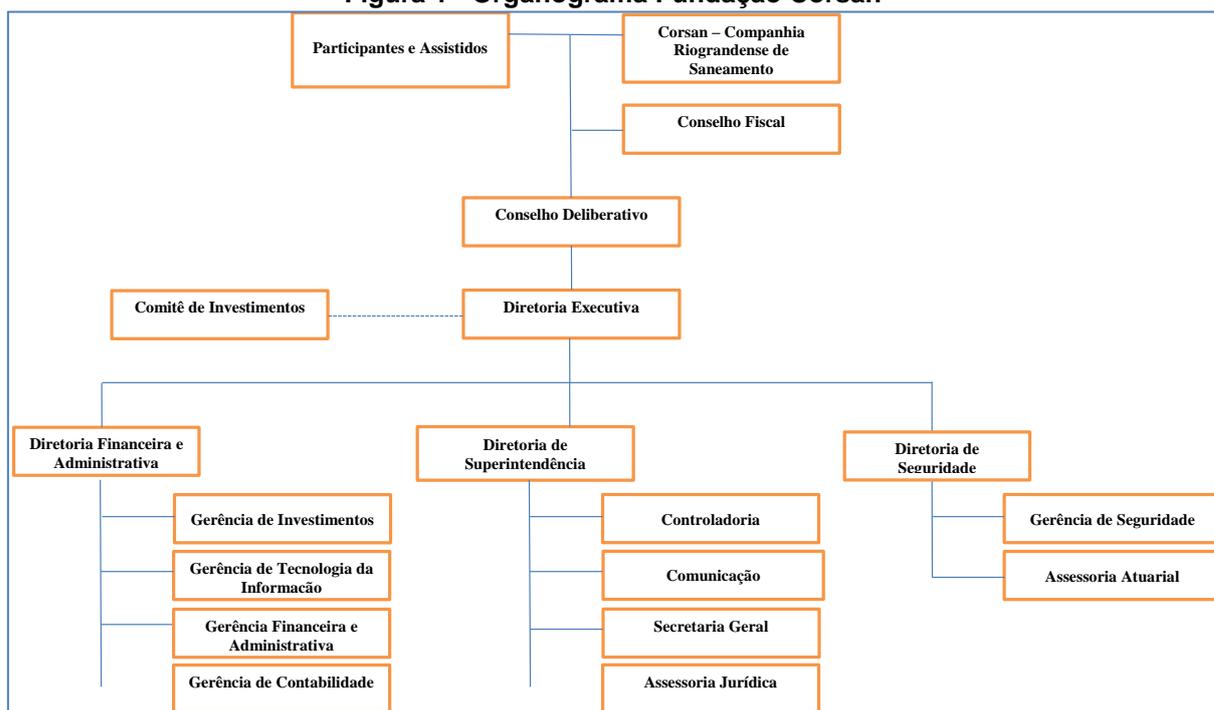
- I - Diretor-Superintendente;
- II – Diretor de Seguridade;
- III - Diretor Financeiro e Administrativo.

A estrutura organizacional da Funcorsan conta, ainda, com um Comitê de Investimentos, órgão de caráter consultivo da Diretoria Executiva. As regras de acesso, composição, prazo de mandato, dentre outras, são estabelecidas no Regimento Interno do Órgão aprovado pelo Conselho Deliberativo. Atualmente, o Comitê de Investimentos é constituído por 05 membros titulares com direito a voto, composto pela seguinte estrutura de participação:

- Coordenador do Comitê – Diretor Financeiro e Administrativo da Funcorsan;
- Gerente de Investimentos;
- 01 Representante da Patrocinadora CORSAN;
- 01 Representante das Entidades de Classe da Patrocinadora CORSAN; e
- 01 Representante dos Participantes Assistidos.

O organograma da Funcorsan contempla a seguinte estrutura:

Figura 1 - Organograma Fundação Corsan



Fonte: Documentos institucionais da Fundação Corsan

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguir, apresenta-se os principais referenciais teóricos que sustentarão a este trabalho.

3.1 CONTROLE INTERNO

A fim de introduzir o conceito de controle interno, primeiramente, faz-se necessário apresentar a distinção conceitual sobre as definições de controle como função própria da administração e, propriamente, o controle interno.

Segundo Chiavenato (2004, p. 16) controle "representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido." Dessa definição, vislumbra-se o controle inerente à própria função da administração. Complementarmente, versa que "controle é a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, permitindo as correções necessárias para atenuar os desvios."

O controle como função administrativa é uma atividade através da qual as organizações buscam garantir, com um nível adequado de segurança, que o planejamento está caminhando no sentido correto para o alcance dos objetivos traçados.

Com isso, depreende-se que o controle como função administrativa é uma atividade de monitoramento permanente do desempenho, a fim de que possam ser geradas informações tempestivas realimentando os tomadores de decisão quanto aos resultados das ações executadas em relação ao planejado, de modo que as medidas corretivas ou de reforço quanto ao desempenho sejam tomadas, incluindo nesse escopo, a revisão das demais funções do processo administrativo.

O COSO teve como seu primeiro objeto de estudo esse tema, resultando na publicação do "*Internal Control - Integrated Framework (Executive Summary)*" em 1992. A proposta original foi revisada em 2013, sendo que o Sumário Executivo foi traduzido para o idioma português pela PriceWaterHouseCoopers. O objetivo de ambos os estudos foi de subsidiar as organizações a avaliarem e melhorarem seus sistemas de controles internos.

Quanto a definição de controle interno, o COSO na versão atualizada do *Internal Control - Integrated Framework* (2013, p. 6) versa que:

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

Com o conceito de similar, Migliavacca (2004, p. 17) define nos seguintes termos:

[...] planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas e práticas definidas pela direção.

Em uma análise geral das definições apresentadas, controle interno pode ser entendido como todas as ferramentas, métodos, políticas, procedimentos, etc., adotados pela organização a fim de reduzir as incertezas, de modo que, quanto melhor o controle, menor o risco associado ao não alcance dos objetivos.

Ampliando o escopo conceitual, a palavra sistema possui diversas definições segundo o dicionário Michaelis, dentre elas "Conjunto ou combinação de coisas ou partes de modo a formarem um todo complexo ou unitário ". Posto isso, por sistema de controle interno, depreende-se pela junção das atividades de controle que ocorrem no dia a dia nos processos da organização ao longo de toda sua estrutura, orientada a partir de um núcleo central, com vistas a garantir com razoável segurança o alcance dos objetivos relacionados às operações, divulgação, conformidade e outros específicos daquele contexto.

Por todo o exposto, os controles internos estão diretamente relacionados ao processo de gerenciamento de riscos corporativos, pois são o instrumental que forma a base para que ocorra o gerenciamento dos riscos, pois, não há o que se falar de gerenciamento de riscos sem ter um sistema de controle interno.

3.2 RISCO

A palavra risco, segundo o dicionário Michaelis significa "possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano a pessoa ou coisa". Dessa

definição literal do termo, temos o risco estritamente no sentido negativo, como uma ameaça.

Cabe destacar que alguns estudos classificam riscos e incerteza como detentores do mesmo significado. Entretanto, esses conceitos possuem distinções conceituais, sendo a incerteza definida no dicionário Michaelis como “Falta de certeza, estado de incerto, hesitação, dúvida, indecisão, variabilidade.”

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2009a, p.1) no ISO: Guia 73 também define risco e incerteza distintamente, contudo, ampliando a definição estritamente negativa do dicionário para risco, abordando incerteza e risco com os seguintes significados “A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade”, por outro lado, risco “é o efeito de um desvio em relação ao esperado – positivo ou negativo, caracterizado em termos de uma combinação de consequências de um evento (impacto) e a probabilidade de ocorrência associada.”

Outro ponto que emerge das definições apresentadas é de que, sendo o risco uma possibilidade, o risco envolve uma escolha, uma tomada de decisão sobre estar exposto a uma situação que apresenta ameaça. Obviamente que as pessoas e organizações estão expostas a todo momento a diversos tipos de riscos, contudo, considerando-o como uma escolha consciente do tomador de decisão em assumir determinado nível de exposição de que alguma situação favorável ou não se materialize, tem-se a necessidade de que os riscos sejam medidos a fim de que possam ser gerenciados. A assunção de exposição a um determinado tipo de risco por uma organização pressupõe medidas de controle visando mitigá-lo, ou seja, reduzir possível impacto que esse possa causar caso se materialize.

O COSO (2007, p. 4) define Risco como “A possibilidade de que um evento ocorra e afete desfavoravelmente a realização dos objetivos.” Complementarmente, associa o risco à ocorrência de um evento, ampliando que os eventos “podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos.” Sobre esse evento, define que os geradores de impacto negativo são os representativos dos riscos que podem destruir o valor das organizações ou impedir sua criação. Por outro lado, afirma que os eventos de impacto positivo podem oferecer um balanceamento nos eventos de impacto negativo (risco), ou representar oportunidades, que significa a possibilidade

de um evento ocorrer e favorecer a realização dos objetivos da organização seja por criar ou por apoiar a criação de valor.

Desse modo, embora o COSO conceitue em termos distintos dos relacionados acima no ISO:Guia 73, ambos os conteúdos convergem em termos de considerar a possibilidade de eventos favoráveis ou desfavoráveis a serem medidos, como sendo desvios em relação ao esperado.

Damodaran (2009, p. 23) propõe que “são necessários dois ingredientes para o risco se configurar. O primeiro é a incerteza sobre os prováveis resultados de um experimento, e o segundo é o fato de que os resultados obtidos precisam ser relevantes em termos de utilidade.” Destarte, tem-se, segundo o autor, para a conceituação do risco, além da ocorrência do evento, que esse apresente impacto sobre os resultados e que esses resultados sejam relevantes.

De todo o exposto, infere-se que o termo risco não possui total convergência em relação a sua definição conceitual, contudo, verificou-se que a maior parte das fontes pesquisadas considera o risco associado à probabilidade de ocorrência de um evento e à existência de impacto relacionado ao evento que seja relevante para a organização, sendo esse impacto positivo ou negativo.

Outra questão que emerge é que não existe uma tipologia única para os riscos, pois cada empresa possui formas de operação específicas e está exposta em maior ou menor grau a determinados tipos de riscos. Contudo, para que as organizações obtenham informações relevantes sobre a contribuição de cada tipo de risco em seus resultados e assim possam definir o nível de exposição aceito para cada tipo de riscos, implementando medidas e controles de modo a manter os níveis de exposição em patamares aceitáveis, é necessário tipificá-los.

A Superintendência Nacional de Previdência Complementar publicou em Agosto de 2010 o Guia PREVIC - Melhores Práticas em Fundos de Pensão⁸, o primeiro de uma série que vem sendo divulgada desde então pela Autarquia e que visa orientar dirigentes, participantes, assistidos, patrocinadores, instituidores e os seus próprios servidores quanto à gestão de Fundos de Pensão.

Nessa publicação em específico, existe um capítulo voltado à Gestão de Riscos, no qual a Autarquia apresenta a descrição de alguns tipos de riscos que considera como de maior relevância para às EFPC, contemplando os seguintes

⁸ Disponível em: http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_101112-163932-055.pdf

riscos: de governança, atuarial, de contraparte, de mercado, de liquidez, operacional e legal. A seguir, apresentaremos alguns conceitos sobre os riscos citados, bem como, na sequência, os conceitos sobre a gestão de riscos integrada.

3.3 RISCO DE GOVERNANÇA

Anteriormente aos conceitos sobre o risco de governança, cabe conceituar governança corporativa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)⁹, conceitua Governança Corporativa como:

"Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle." As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade."

Do exposto temos que a Governança objetiva estruturar a forma como o poder será compartilhado entre as partes interessadas. Direcionando o conceito aos Fundos de Pensão, podemos entender por partes interessadas, os Participantes, as Patrocinadoras, os Conselhos, a Diretoria, os Auditores e os Consultores. Ainda, quanto ao sistema para direção, incentivo e monitoramento que pautará os relacionamentos entre as partes, refere-se à adoção de um modelo de gestão e de decisão necessário para superar os conflitos de agência.

Na teoria econômica tradicional, conflito de agência refere-se aos possíveis conflitos de interesses existentes em razão da separação da propriedade e da gestão. O principal, nesse caso os proprietários do capital, delega através de um contrato a um agente, os executivos, o poder de tomar decisões em seu nome.

Desse modo, considerando-se que os indivíduos agem buscando maximizar a sua utilidade pessoal, existe uma grande chance do agente (executivo) atuar em desconformidade com os interesses do principal (proprietários do capital), ainda, isso decorre diante da impossibilidade de se elaborarem contratos completos. Essa questão coloca em voga o problema da assimetria de informação, na qual o agente

⁹ O IBGC foi fundado em 27/11/2005 por um grupo de 36 pioneiros, entre empresários, conselheiros, executivos e estudiosos, com a ideia de fortalecer a atuação dos Conselhos de Administração - órgão de orientação, supervisão e controle nas empresas.

dispõe de informações privilegiadas afetando, através de suas ações, o bem estar das partes.

Cabe pontuar, ainda, a distinção fundamental que se faz do conceito para as EFPC, pois, a governança aqui não é tida como acesso a capital para crescimento patrimonial, mas para garantir a solvência e equilíbrio dos planos geridos por essas Entidades.

A fim de minimizar essas questões no âmbito dos Fundos de Pensão, a legislação¹⁰ já prevê estruturas mínimas de governança, a representatividade das partes nessas estruturas, conforme demonstra-se no quadro abaixo.

Quadro 1 - Características da Estrutura de Governança das EFPC.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA			
	Característica	LC Nº 109/2001	LC Nº 108/2001
Conselho Deliberativo	Membros	Previsão estatutária	Máximo 6
	Representação dos Participantes/Assistidos	Mínimo 1/3	metade (*)
	Forma de Acesso	Previsão estatutária	Representantes dos Patrocinadores ou Instituidores: Indicação; Representantes dos Participantes: Eleição direta
	Mandato	Previsão estatutária	4 anos, permitida uma recondução
	Competência	Previsão estatutária	Órgão máximo da estrutura da Entidade, responsável pela definição da política geral de administração da EFPC.
Conselho Fiscal	Membros	Previsão estatutária	Máximo 4
	Representação dos Participantes/Assistidos	Mínimo 1/3	Metade (**)
	Forma de Acesso	Previsão estatutária	Representantes dos Patrocinadores ou Instituidores: Indicação; Representantes dos Participantes: Eleição direta
	Mandato	Previsão estatutária	4 anos, vedada a recondução
	Competência	Previsão estatutária	Órgão de Controle Interno da EFPC
Diretoria Executiva	Membros	Previsão estatutária	Máximo 6
	Representação dos Participantes/Assistidos	-	-
	Forma de Acesso	Previsão estatutária	Previsão estatutária
	Mandato	Previsão estatutária	Previsão estatutária
	Competência	Previsão estatutária	Órgão responsável pela administração da EFPC, conforme a política traçada pelo Conselho Deliberativo

(*) Presidente escolhido entre representantes dos patrocinadores, com voto de qualidade.

(**) Presidente escolhido dentre representantes dos participantes e assistidos, com voto de qualidade.

Fonte: Paixão, 2006, p. 16

A PREVIC (2010, p. 27) versa que o risco de governança perpassa todas as áreas da Entidade e está relacionado a existência de uma estrutura adequada, que observe as características próprias da EFPC, como porte, número de planos,

¹⁰ **LC Nº 108 e 109, de 29 de maio de 2001:** Regram a estrutura de Governança mínima para Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

modalidade de planos, número de participantes ativos e assistidos (maturidade do plano), atendida, ainda, a estrutura mínima prevista em lei.

Isso posto, o risco de governança está relacionado a concentração de poderes, que deve ser minimizado através da adoção de uma estrutura de governança adequada às características da Entidade, da segregação de funções e de um modelo de gestão e de tomada de decisão, privilegiando que as decisões sejam tomadas por Órgãos Colegiados.

Por todo o exposto, o risco de governança para este trabalho refere-se a possibilidade de perda decorrente da existência de conflitos de interesses entre os órgãos da administração da Entidade, de modo que esses ajam em benefício próprio ou de terceiros que não os participantes e patrocinadores, interferindo na estratégia, gestão ou operações da EFC.

Consideramos que as definições apresentadas acima pela PREVIC possuem o viés de controles a serem implementados de modo a mitigar esses riscos.

3.4 RISCO ATUARIAL

Anteriormente à definição do risco atuarial, cabe versar acerca dos tipos de planos de benefícios geridos pelas EFPC para sedimentar o entendimento acerca do risco atuarial propriamente dito.

A Legislação¹¹ competente que rege a matéria define 3 tipos de planos de benefícios, são eles: benefício definido, contribuição definida e contribuição variável.

O plano de benefício definido é aquele em que o nível do benefício é definido na data de vinculação do participante no plano, nos termos do regulamento, sendo as contribuições determinadas atuarialmente de modo a garantir a manutenção dos benefícios assegurados.

O plano de contribuição definida é aquele cujos benefícios tem por base de cálculo o montante constituído pelas contribuições vertidas para o benefício, levando em consideração, no momento da concessão, o saldo em conta acumulado em favor do participante, incluindo-se o correspondente retorno líquido dos investimentos e, se for o caso, a reversão do saldo da conta coletiva.

¹¹ **Resolução CGPC Nº 16**, de 22 de novembro de 2005, Artigos. 2º, 3º e 4º.

E, por fim, o plano de contribuição variável é aquele cujos benefícios apresentem uma conjugação quanto a forma do benefício a ser recebido e da contribuição a ser vertida para o plano.

O tema risco atuarial possui tamanha relevância para o segmento dos Fundos de Pensão que em Dezembro de 2012, a PREVIC publicou o Guia PREVIC Melhores Práticas Atuariais para Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2012), dedicando boa parte do conteúdo para orientar as EFPC sobre a identificação e gerenciamento desse risco.

A PREVIC (2010, p. 27) aborda o gerenciamento do risco atuarial tendo como objetivo assegurar os padrões de segurança econômico-financeira, com fins de preservar a liquidez, a solvência e o equilíbrio dos planos de benefícios geridos pelas EFPC.

O fim dessas Entidades é o de, por meio da gestão dos recursos, pagar benefícios previdenciários de natureza complementar a seus participantes, conforme contratado em seus regulamentos. Isso se dá por meio da gestão do plano de benefícios, sendo que cada tipo de plano possui características próprias, bem como riscos particulares aos quais estão expostos. As Entidades devem buscar para o alcance de sua missão, a preservação do equilíbrio dos planos, e isso se alcança na medida em que os mesmos possuem liquidez e solvência.

A PREVIC, ainda, sob o viés eminentemente atuarial, segrega no Guia PREVIC Melhores Práticas Atuariais para Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2012, p. 9) os riscos atuariais nos seguintes tipos: biométrico, de mercado, de liquidez, operacional e outros. Salientando, contudo, que em uma visão mais ampla, todos os riscos que possam impactar nos ativos e passivos previdenciais das EFPC, por imprimirem volatilidade aos resultados do plano, como os riscos de base cadastral, de modelagem financeira, risco de método atuarial e risco de descasamento de outras premissas, devem ser abrangidos nas avaliações das Entidades.

Cada um dos tipos citados, possui impactos particulares sob cada tipo de plano de benefício. Posto isso, as Entidades devem avaliar sob a ótica dos planos que administram, os riscos atuariais aos quais cada plano está sujeito, de modo a imprimir controles adequados objetivando o seu equilíbrio.

Para fins deste trabalho, definimos o risco atuarial como a possibilidade de perda decorrente da adoção equivocada de premissas, hipóteses, parâmetros e modelagens de cálculo atuarial no plano de benefícios.

Essa definição é bastante ampla, contudo, cabe às EFPC definirem subcategorias do risco atuarial, conforme indica o Órgão de Supervisão, de modo a identificarem quais os riscos possuem maior impacto sob os planos por elas administrados.

3.5 RISCOS FINANCEIROS

Capelletto (2008, p.7) afirma que, em finanças, o risco é definido como a própria variância do retorno e quanto maior a amplitude desse desvio, maior será o retorno exigido para compensar o risco assumido.

Nesse sentido, os riscos financeiros podem ser divididos em duas partes, risco não sistemático (diversificável) e risco sistemático (não diversificável). O primeiro, está relacionado às características intrínsecas do próprio ativo ou da operação e da forma como esse reage as flutuações de mercado. Esse risco pode ser mitigado ou minimizado com a diversificação dos investimentos em ativos com comportamentos contrários, ou seja, ativos negativamente correlacionados entre si. Por outro lado, a segunda parcela do risco, denominada sistemático ou não diversificável que não se elimina desta forma, é inerente ao ambiente ou ao sistema.

A Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) Nº 3.792, de 24 de setembro de 2009 e alterações, determina que as EFPC na aplicação dos recursos, identifique, avalie, controle e monitore os riscos, incluídos os riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, legal e sistêmico.

Optou-se pela abordagem dos riscos de mercado, de crédito, de liquidez e o sistêmico em subitens neste capítulo por se tratarem de riscos predominantemente financeiros no âmbito das EFPC, e os demais, serão comentados em itens específicos.

3.5.1 Risco de Mercado

O Banco Central (BACEN) define na Resolução Nº 3.464 o risco de mercado como:

[...] a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes das alterações dos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira, incluindo os riscos de variação cambial, de taxas de juros, dos preços de ações e dos preços de mercadorias (*commodities*).

Na mesma linha, a PREVIC (2010, p. 28) versa que "o risco de mercado é caracterizado por movimentos adversos da taxa de juros e da variação dos preços dos ativos, que podem afetar o desempenho econômico-financeiro do plano de benefícios."

Ambas as definições convergem no sentido de que o risco de mercado é relacionado à possibilidade de perdas decorrente de flutuações dos preços de mercado dos ativos, relacionados à variação de taxas de juros e do preço de outros ativos.

3.5.2 Risco de Crédito

O risco de crédito é definido pelo BACEN na Resolução Nº 3.721, em síntese, pela possibilidade de perdas decorrentes do não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados.

A PREVIC (2010, p. 28) quando aborda o risco de crédito o denomina por risco de contraparte e o segrega associando o risco ao emissor e ao Patrocinador. Quanto ao risco de contraparte relacionado ao emissor, a Autarquia versa que esse pode ser mitigado através de análise prévia da capacidade de pagamento pelo emissor das obrigações decorrentes do ativo financeiro, e que esse deve ser monitorado de forma contínua até o vencimento das obrigações, ainda, que é recomendável evitar a concentração de ativos em poucos emissores.

Por outro lado, quanto ao risco de contraparte relacionado ao patrocinador, versa (2010, p. 28) sobre a possibilidade de não recebimento das contribuições previstas para o custeio do plano e das amortizações de dívidas contratadas, além dos investimentos em títulos de renda fixa e ações de sua emissão. Assevera que o risco aumenta substancialmente com a insolvência do patrocinador, impactando de forma diferenciada em cada plano de benefícios.

Pelo exposto, o risco de crédito trata da possibilidade do não recebimento do valor contratado ou compromissado a ser pago por contraparte de um contrato, emissor de título, tomador de empréstimo, desconsideradas as expectativas de recuperação e realização de garantias. Aqui, visualiza-se o risco de inadimplência,

relativamente à possibilidade de perda associada à incapacidade de pagamento pela contraparte.

3.5.3 Risco de Liquidez

O risco de liquidez é definido pelo Banco Central (BACEN) na Resolução Nº 4.090 como:

[...] possibilidade da instituição não ser capaz de honrar suas obrigações esperadas e inesperadas, correntes e futuras, inclusive as decorrentes de vinculação de garantias, sem afetar suas operações diárias e sem incorrer em perdas significativas; e não conseguir negociar a preço de mercado uma posição, devido ao seu tamanho elevado em relação ao volume normalmente transacionado ou em razão de alguma descontinuidade no mercado.

A PREVIC (2010, p. 28) versa que o risco de liquidez está relacionado ao casamento dos fluxos dos ativos e passivos, de forma que os recursos estejam disponíveis na data do pagamento dos benefícios e demais obrigações do plano. Para que a EFPC possua a liquidez desejada para honrar os compromissos, a alocação dos ativos deve privilegiar um horizonte de desinvestimento compatível com o perfil intertemporal das obrigações do plano, ou seja, à medida que os prazos de vencimento das obrigações se aproximam, a alocação dos recursos deve privilegiar ativos de maior liquidez, de modo a garantir com razoável segurança que as alienações dos ativos ocorram no prazo certo e no preço justo.

3.5.4 Risco Sistêmico

Conforme afirma Capelletto (2008, p. 9) são encontradas na literatura variadas definições para o risco sistêmico, algumas tendo como essência a ocorrência de um choque com a capacidade de produzir efeitos adversos na maior parte do sistema ou da economia, podendo os participantes do mercado até mesmo não estarem conectados, pois o choque possui tamanha abrangência e força capaz de afetar a todos indistintamente.

Outras definições baseiam-se, conforme a do *Bank for International Settlements* (BIS), no efeito da contaminação dos problemas de um agente para o outro, denominado por efeito contágio.

Nesse sentido, Freixas, Parigi e Rochet (*apud* CAPELLETTO 2008, p. 9) versam que a teoria ainda não conseguiu consolidar uma estrutura conceitual apropriada sobre risco sistêmico. De qualquer forma, todas mencionam a presença de eventos turbulentos suficientemente fortes e de propagação pelo efeito contágio como causa da instabilidade generalizada.

Para fins deste estudo, embasando-se nas definições apresentadas, considera-se o risco sistêmico relacionado ao risco de crise que afete de forma ampla a economia, com forte impacto sobre as taxas de juros, câmbio e os preços dos ativos financeiros em geral. Abarcando a definição sobre o efeito contágio, considera-se o risco sistêmico como choque sobre uma parte do sistema (falência de uma grande instituição financeira, por exemplo) com potencial de contaminação a todo o sistema financeiro.

3.6 RISCO LEGAL

A PREVIC (2010, p. 29) define que o risco legal "surge quando os procedimentos e rotinas desrespeitam o ordenamento jurídico". Para o monitoramento desse risco, sugere a "criação de mecanismos e procedimentos de análise e controle de contratos, acordos ou quaisquer outros documentos a que se obrigue juridicamente a própria EFPC e, eventualmente, sua contraparte".

Ainda, no escopo do gerenciamento do risco legal, a PREVIC versa que "inclui a correta valorização e o adequado provisionamento de contingências judiciais". Nesse sentido, assevera que cabe aos dirigentes das EFPC agir proativamente no sentido de resolução tempestiva de conflitos existentes relacionados a estatutos, regulamentos e legislação em vigor.

O risco legal tem sido conhecido nos últimos tempos por risco de *compliance*, originado do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, satisfazer o que lhe foi imposto.

O mercado das instituições financeiras já apresenta diversas práticas adotadas e obrigatórias nesse sentido, como a obrigatoriedade de implementarem um programa e função de *compliance* formalmente em sua estrutura, visando reduzir a exposição ao risco e aperfeiçoar o sistema de controle interno, bem como uma forma de combate à corrupção e a fraudes, em razão de incorporar no seu escopo de atuação princípios de conduta e ética.

O risco legal é tratado na regulamentação das instituições financeiras como parte do risco operacional.

3.7 RISCO OPERACIONAL

O risco operacional é definido pelo Banco Central na Resolução Nº 3.380, de 29 de junho de 2006, nos seguintes termos: “possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiência ou inadequações de processos internos, pessoas, sistemas, ou de eventos externos”.

Tem-se dessa definição a distinção de quatro fatores de riscos: processos internos, pessoas, sistemas, ou eventos externos.

A definição do Banco Central (2006)¹² incluiu no escopo do risco operacional, o risco legal, bem como apresentou alguns eventos relacionados ao risco operacional, sendo eles:

[...] fraudes internas e externas; demandas trabalhistas e segurança ineficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; aqueles que acarretarem a interrupção das atividades da instituição; falhas em sistemas de tecnologia da informação; e falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição"

Para implementação da estrutura para gerenciamento do risco operacional nas instituições financeiras, o Banco Central apresentou no mesmo dispositivo os componentes mínimos que as instituições deveriam contemplar.

A PREVIC, por sua vez, em seu Guia de Melhores Práticas (2010, p. 28) versa que o "risco operacional pode ser reduzido com a formalização de procedimentos e com a atuação efetiva das áreas de conformidade de normas e gerenciamento de riscos". Relaciona, ainda, que "o funcionamento dos sistemas e o processamento das operações podem gerar erros ou permitir a ocorrência de fraudes, por vezes mantidos em razão de falhas existentes nas auditorias e nos controles internos". Portanto, relacionando no escopo do risco operacional, uma subclassificação relativa ao risco de Tecnologia da Informação.

¹² **Resolução Nº 3.380, de 29 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_L.pdf

Na sequência, versa que "cabe aos Órgãos estatutários das EFPC zelar permanentemente pela exatidão e consistência das informações cadastrais, determinando procedimentos de contingência e a segregação de funções, de modo a garantir a integridade e segurança dos dados armazenados".

O risco operacional possui relevância particular para a gestão integrada de riscos, pelo entendimento de que o risco operacional interpenetra os demais tipos pela abrangência dos fatores de risco a ele associados, bem como em razão da amplitude de escopo de eventos de riscos relacionados.

3.8 GERENCIAMENTO DE RISCOS - MODELO CONCEITUAL DO COSO - ESTRUTURA INTEGRADA

O COSO define o gerenciamento de riscos corporativos nos seguintes termos (2004, p. 10):

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Do conceito apresentado, tem-se que a gestão de riscos corporativos é um processo estruturado, com isso, é dinâmico e contínuo; participativo, envolvendo a todos e refletindo na forma como as pessoas realizam suas atividades dentro da Entidade. Insta destacar que, para a efetividade do processo, esse deve ser promovido pela alta administração da organização.

Nesse sentido, no âmbito das EFPC, a Resolução CGPC Nº 13, de 1º de outubro de 2004, traz em seu bojo a responsabilidade dos Órgãos de Governança existentes na Entidade, no âmbito de suas competências, a desenvolverem uma cultura interna que enfatize a importância dos controles internos em todos os níveis da Entidade, por meio da implantação de políticas e procedimentos apropriados. Ainda, determina explicitamente que a estrutura de Controle Interno, a fim de garantir o alcance dos objetivos da instituição, cabe à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo.

Nesse mesmo diapasão, a gestão de riscos corporativos tem por premissa inerente que as responsabilidades nesse processo, relativamente aos deveres,

limites e autoridades, sejam formal e claramente definidas, de modo que todas as partes envolvidas entendam como cumprem seu papel no processo.

Não obstante, o processo de gerenciamento de riscos deve ser aplicado em toda a organização de forma consolidada, a fim de que a alta administração seja capaz de obter uma visão de portfólio de todos os riscos inerentes às suas atividades, de modo a avaliar se a exposição é compatível ao nível de risco aceito (apetite a risco).

Quanto ao apetite ao risco ou tolerância de exposição aceitável, tem-se que esse está diretamente relacionado à estratégia da organização e é considerado no momento de sua definição, de modo que a estratégia adotada seja capaz de equilibrar a equação de criação de valor e apetite ao risco.

A definição do COSO ainda sustenta que o fio condutor do processo parte da construção das estratégias da organização permeando todos os seus níveis, visando identificar os eventos potenciais de risco, os quais podem ser capazes de afetar as empresas na consecução de seus objetivos. A partir dessa identificação e mensuração dos riscos, as organizações podem e devem administrá-los, visando mantê-los dentro dos níveis de apetite aceitáveis.

Quando o COSO afirma em sua definição que "possibilita garantia razoável do cumprimento dos objetivos" refere que, como os objetivos do gerenciamento são eventos futuros, portanto, por mais precisa que seja a métrica de mensuração, não é capaz de se prever com exatidão o futuro. Inobstante, considera que o efeito cumulativo de resposta aos riscos e o caráter multifuncional dos controles internos reduzem a incerteza quanto a não realização dos objetivos.

No que se refere ao cumprimento dos objetivos, pelo modelo ora analisado, o COSO segrega em quatro categorias, cujo entendimento expresso é de que, embora muitos objetivos sejam específicos a determinada organização, alguns são compartilhados. Portanto, a estrutura conceitual que compõe o modelo do COSO trata dos seguintes objetivos: Estratégicos, Operações, Comunicações e Conformidade.

Apresentada a definição do conceito de gerenciamento de riscos corporativos proposto pelo COSO no *framework* "Estrutura Integrada", detalha-se a seguir o modelo conceitual a partir da apresentação do já difundido cubo do COSO:

Figura 2 - Estrutura Integrada COSO - ERM



Fonte: COSO - Enterprise Risk Management (versão em Português), 2007, p. 23

Conforme o modelo conceitual do COSO (Figura 2), temos por pressuposto a existência de uma relação direta entre os objetivos que a empresa almeja alcançar com os componentes, sendo que cada componente é aplicado às categorias de objetivos, bem como a todos os níveis de divisão da organização, denominado no cubo por âmbito de aplicação. Os componentes representam o que é necessário para que a organização atinja os objetivos, em que pese as limitações do modelo, ou seja, são uma referência prática da estrutura de gerenciamento dos riscos corporativos de forma integrada.

A seguir, detalharemos os componentes, pressupostos fundamentais do modelo e o item específico que discorre sobre os objetivos.

3.8.1 Ambiente Interno

O ambiente interno dá o tom de uma organização em relação a forma que ela considera o risco em tudo o que faz, influencia a consciência de controle dos

empregados, se refletindo no comprometimento de todos, e fornece a disciplina e estrutura para a realização das operações da organização.

Segundo o COSO (2007, p. 27), "o ambiente interno é a base de todos os demais componentes, influenciando o modo pelo qual as estratégias e objetivos são estabelecidos, os negócios estruturados, e os riscos são identificados, avaliados e geridos".

O ambiente interno contempla a filosofia da organização para a gestão de riscos, o seu apetite, a integridade e os valores éticos, a competência e o desenvolvimento de seus recursos humanos, e a forma como são atribuídas as alçadas e responsabilidades.

Quanto à filosofia de gestão de riscos, essa se reflete nas ações que a administração realiza na gestão da organização. Segundo o COSO (2007, p. 28) "é representada pelo conjunto de convicções e atitudes compartilhadas que caracterizam a forma pela qual a organização considera o risco em tudo que faz, do desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades do dia-a-dia". A filosofia é apresentada e reforçada pela Gestão através de políticas, comunicações verbais e escritas e durante o processo decisório.

O apetite ao risco é o nível de risco aceito pela organização na busca em agregar valor. O apetite a risco se reflete na filosofia da gestão de riscos, influenciando a cultura e o *modus operandi* das operações. Deve ser considerado no momento de definição da estratégia, pois diferentes estratégias incidirão em distintos tipos e níveis de exposição a riscos, desse modo, as expectativas de retorno e risco devem estar alinhadas.

Segundo o COSO (2007, p. 29), o Conselho de Administração "representa uma parte crítica do ambiente interno e é capaz de influenciar os seus elementos de forma significativa", uma vez que suas ações influenciam toda a organização. Alguns fatores são citados pelo COSO como relevantes para a atuação do Conselho de Administração, tais como a independência do Conselho em relação à administração, a qualidade técnica, experiência e desenvolvimento de seus membros, bem como a forma de sua composição, suscitando a necessidade da previsão de membros externos independentes.

A integridade e a ética compõem o ambiente em que a organização opera, sendo subprodutos da cultura organizacional. O COSO prevê algumas formas pelas quais a alta administração pode dar o tom dos valores de integridade e ética nas

organizações, por exemplo, através do estabelecimento de códigos de ética e conduta, que prevejam canal de comunicação adequado de denúncias, mecanismos de acompanhamento de seu cumprimento, a previsão de penalidade para descumprimento, etc. Reforça, contudo, que o cumprimento das normas éticas, sejam documentos formais ou não, serão tão mais garantidos quando apoiado pelas ações e exemplos da alta administração.

Quanto ao compromisso com a competência, refere-se aos conhecimentos e habilidades necessárias para execução das tarefas designadas, representando o equilíbrio a ser buscado entre o custo e o conhecimento, prezando pela eficiência e eficácia das operações. Isso se reflete no ambiente interno, na medida em que as atividades podem ter um nível maior ou menor de supervisão decorrente das competências dos indivíduos, podem gerar exposições a riscos operacionais ou, ainda, imputar custos desnecessários à organização.

A estrutura organizacional, segundo o COSO (2007, p. 32) "provê o arcabouço para planejar, executar, controlar e monitorar as atividades. A definição da estrutura inclui a definição de áreas fundamentais de autoridade e responsabilidade, bem como a forma de comunicação". A definição da estrutura adequada para cada organização deve considerar o porte, os tipos de operações, o tipo de negócio e setor, dentre outras características peculiares a cada empresa.

As atribuições de alçadas e responsabilidades representa a forma que as responsabilidades estão estabelecidas entre os níveis organizacionais. Deve-se considerar a delegação de poder em nível compatível para o alcance das estratégias. Quanto maior delegação, as decisões ocorrem em níveis mais baixos da hierarquia, fornecendo maior flexibilidade e agilidade na condução dos negócios e nas adaptações mais rápidas em ambientes altamente mutáveis. Contudo, independentemente da tomada de decisão se concentrar na alta administração ou estar dispersa na estrutura da organização, os limites da autoridade concedida devem ser claros, bem como haver um ambiente interno de responsabilização em relação às ações dos indivíduos.

Complementarmente, o COSO (2007, p. 33) apresenta capítulo específico do ERM denominado "Funções e Responsabilidades", o qual versa sobre as partes integrantes do Gerenciamento de Riscos Corporativos. Pela importância das definições, as exposições conceituais para o processo em questão, estão contidas no subitem 3.9 Funções e Responsabilidades.

No que concerne aos padrões de recursos humanos, o COSO (2007, p. 34) assevera que "os processos como admissão, orientação, treinamento, avaliação, aconselhamento, promoção, compensação e adoção de medidas corretivas enviam mensagens aos empregados sobre os níveis de integridade, comportamento ético e competência". Portanto, são ferramentas que devem ser amplamente formalizadas através de processos nas organizações, de modo a dar o tom da gestão em relação aos padrões e valores aceitos de ética e integridade, e de competência, reforçando o compromisso da Entidade com esses valores.

3.8.2 Fixação de Objetivos

Os objetivos devem existir anteriormente à identificação e avaliação dos eventos de risco que possam comprometer a sua realização, bem como das medidas a fim de gerenciá-los.

O COSO segrega em 4 níveis de objetivos, conforme detalhado a seguir:

- a) estratégicos: objetivos de nível mais alto da organização, alinhados à missão e visão;
- b) operações: objetivos para garantir a utilização eficaz e eficiente dos recursos nas operações;
- c) comunicação: objetivos para garantir a confiabilidade das informações internas e externas;
- d) conformidade: objetivos para garantir o cumprimento de leis e normas aplicáveis.

Insta salientar que o COSO versa no ERM sobre a relação existente entre o apetite ao risco e a estratégia da organização. Em suma, dispõe que as organizações possuem opções de estratégias a serem adotadas e qualquer uma pode ser escolhida para alcançar as metas desejadas, cada qual contendo os seus respectivos riscos. O gerenciamento de riscos corporativos, no momento de definição da estratégia, auxilia as organizações a selecionarem as estratégias que sejam compatíveis ao seu apetite ao risco. Assim, o apetite ao risco reflete na estratégia definida, que por sua vez orienta a forma de alocação de recursos de modo a alcançá-la.

Outro ponto abordado pelo COSO é sobre a tolerância ao risco, que é definida como "nível de variação aceitável quanto à realização de um determinado

objetivo." Essa tolerância frequentemente pode ser mensurada com as mesmas unidades de medida aplicadas às metas dos objetivos associados. A tolerância ao risco é uma forma da administração considerar a importância relativa dos objetivos associados de forma alinhada ao apetite aos riscos.

3.8.3 Identificação de Eventos

O COSO (2007, p. 46) define que "eventos são incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetem a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos." Afirma, ainda, que podem ter impacto positivo (oportunidade), negativo (risco) ou ambos. As oportunidades identificadas devem ser canalizadas realimentando o processo de definição das estratégias ou de objetivos para que sejam exploradas, enquanto os riscos devem ter a avaliação e resposta da administração referente às medidas de controle a serem implementadas para mitigá-los.

De modo didático, o COSO divide os fatores sobre os eventos por internos ou externos, sendo que a administração deve reconhecer a importância de compreender esses fatores e os tipos de eventos advindos desses, bem como suas implicações sobre os objetivos das organizações.

3.8.4 Avaliação de Riscos

Os riscos identificados são mensurados em relação a seus impactos e probabilidade de ocorrência, determinando, assim, o modo como esses serão administrados. A probabilidade de ocorrência refere-se à possibilidade de um determinado evento se materializar, enquanto o impacto trata do efeito potencial do evento sobre os objetivos da organização.

O COSO apresenta uma classificação para os riscos como inerente e residual. O primeiro, é o risco ao qual a organização terá de enfrentar em razão da falta de medidas a serem implementadas para alterar o impacto ou a probabilidade dos eventos. O risco residual por sua vez, refere-se a parcela de risco que permanece após a resposta da administração.

Tem-se, dessa forma, duas etapas; a primeira de avaliar o grau de exposição dos riscos sem considerar os controles e medidas aplicáveis para minimizá-los, e a

segunda, dos riscos residuais, que é a parcela do risco remanescente após avaliados os controles existentes de resposta para sua redução.

Insta destacar, ainda, que para a correta avaliação dos eventos devem ser consideradas medidas consistentes com as estratégias e objetivos relacionados a esses riscos. Nesse sentido, quando mensurado o impacto sobre um objetivo, é contundente que seja adotada como unidade de medida a mesma medição de desempenho do objetivo, por outro lado, para avaliação da frequência, que seja considerado horizonte temporal compatível com a estratégia a qual o risco é relacionado.

O COSO ainda versa sobre a existência de modelos qualitativos e quantitativos para avaliação de riscos, e que a metodologia inclui uma combinação dessas técnicas. Os modelos qualitativos, geralmente são empregados nos casos de riscos que não se prestam a quantificação ou na falta de dados confiáveis e em quantidade suficiente, também, caso o custo-benefício para obtenção e análise desses dados não seja viável.

Não há, portanto, uma modelagem exclusiva ou indicada para a gestão de riscos corporativos de forma integrada. Em que pese essa constatação, cabe às organizações no âmbito de suas competências buscarem técnicas para a realização eficiente da mensuração dos graus de exposição aos riscos, bem como inserir nesse escopo uma análise conjunta dos impactos possíveis de eventos de riscos potenciais relacionados se materializarem e asseverarem as perdas.

3.8.5 Resposta a Riscos

Após a organização ter realizado a avaliação de seus riscos inerentes, cabe à administração definir quais serão as respostas dadas para os riscos a fim de que esses alcancem um nível de risco residual compatível à tolerância da organização. O COSO (2007, p. 61) conceitua as respostas em quatro classificações, conforme segue:

- a) evitar: descontinuação das atividades ou processo que geram o risco;
- b) reduzir: são adotadas medidas visando a redução da probabilidade ou do impacto dos riscos, ou ambos;
- c) compartilhar: redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou compartilhamento de uma porção do risco;

d) aceitar: nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

No processo de seleção de resposta aos riscos, o COSO (2007, p. 62) assevera que a administração deve considerar três questões:

[...] os efeitos da resposta sobre o impacto e a probabilidade dos riscos, de modo que os riscos atinjam patamar compatível com o a tolerância definida; os custos vs. benefícios das respostas; e as possíveis oportunidades da organização alcançar seus objetivos vão além de se lidar com o risco específico.

A administração deve buscar a resposta mais adequada para compatibilizar o risco resultante a sua tolerância a exposição ao risco, isso significa que a resposta ótima a ser escolhida será aquela que alinhar os custos de implementação de medidas aos benefícios alcançados, alinhados aos objetivos.

3.8.6 Atividades de Controle

As atividades de controle são políticas e procedimentos com vistas a assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas de forma eficaz, de modo a que a organização mantenha-se orientada para atingir seus objetivos. Em razão da relevância dos controles internos para esse estudo, o mesmo foi aprofundado no item 3.8 deste trabalho que aborda o tema controles internos.

Insta salientar, apenas, que não há um modelo padrão de controle a ser implementado e que pela variedade das atividades de controle possíveis para atingir um mesmo fim, cada organização deve avaliar aqueles mais adequados às suas características como o setor de atuação, o porte, a complexidade das operações, sua cultura, etc. Nesse sentido, o COSO (2007, p. 74) versa: "ainda que duas organizações com objetivos idênticos tomem decisões semelhantes sobre o modo de atingir os seus objetivos, é provável que as atividades de controle sejam diferentes".

3.8.7 Informação e Comunicação

O componente relativo à informação refere-se à necessidade da existência de informações internas e externas, de modo que estas sejam disponibilizadas na profundidade, na forma e nos prazos adequados, possuindo a confiabilidade

apropriada, de modo que os usuários possam realizar suas responsabilidades, bem como embasar o processo de tomada de decisão.

O COSO afirma que o desafio das organizações inerentes ao processo de gestão da informação é evitar a sobrecarga de informações, de modo que haja um fluxo que atenda aos diferentes requisitos de informação de cada usuário.

No que concerne à necessidade de informações para que a administração realize a gestão eficaz de seus riscos corporativos, esta deve dispor de dados históricos que possibilite que a organização acompanhe o seu desempenho real em relação às metas estabelecidas, avaliando correlações e tendências, bem como realizando previsões sobre o desempenho futuro. Complementarmente, é necessário que a organização disponha de dados correntes para avaliação em tempo real de seus riscos e a identificação das variações em relação às expectativas.

No escopo da comunicação, extrapola o sentido da disponibilização das informações exposto acima. O COSO aborda nesse item que "a comunicação deve ocorrer em sentido mais amplo, tratando de expectativas, responsabilidades de indivíduos e grupos, bem como outras questões importantes".

É por meio da comunicação que a administração dissemina ao seu quadro de pessoal as suas expectativas de comportamento e responsabilidades, delega autoridades e sustenta a sua filosofia de gestão e gerenciamento dos riscos corporativos. O COSO aborda que para uma comunicação eficaz, essas devem transmitir "a importância e pertinência do gerenciamento de riscos corporativos, os objetivos da organização, o apetite e a tolerância a riscos, uma linguagem comum de riscos, e as funções e responsabilidades do pessoal para apoiar os componentes de gerenciamento de riscos corporativos".

Para que as comunicações internas fluam em todos os níveis, é responsabilidade da administração instituir canais abertos de comunicação e incentivar que as mensagens fluam de forma adequada a todos os níveis. Nesse contexto, para o gerenciamento de riscos corporativos de forma eficaz deve haver um canal direto com instância pertinente para que seja reportada informação de fluxo ascendente. Sobre esse meio de comunicação, é importante que a administração dissemine um clima de confiança ao pessoal de que não haverá represálias.

O COSO (2007, p. 81) afirma nesse sentido que "uma mensagem clara é transmitida pela simples existência de mecanismos que incentivem os empregados a relatar suspeitas de violação de qualquer dos códigos de conduta da organização e pelo tratamento que será dado a quem apresentar a denúncia".

Sobre as informações externas, o COSO aborda que "a comunicação com partes interessadas, agentes reguladores e outras partes externas, disponibiliza informações pertinentes às respectivas necessidades." Assevera ainda que "esta comunicação deve ser significativa, pertinente e oportuna, além de atender às exigências legais e regulatórias."

Cabe a cada organização implementar os meios adequados de comunicação, que pode ser em forma de manuais, políticas, memorandos, e-mails, etc. Contudo, é relevante que existam canais que permitam o fluxo descendente e ascendente de informações, bem como que permitam que a comunicação ocorra interna e externamente.

3.8.8 Monitoramento

O monitoramento no processo de gestão de riscos corporativos é o componente que visa assegurar sua eficácia ao longo do tempo. As mudanças que ocorrem dentro e fora da organização demandam reestruturações organizacionais, de processos, de pessoas, bem como revisão dos objetivos, desse modo, o processo de monitoramento permitirá que a gestão de riscos corporativos permaneça adequada.

O COSO define duas formas de realizar o monitoramento, de forma contínua e por avaliações independentes. O monitoramento contínuo está arraigado na organização, sendo incorporado às suas rotinas normais, ocorre em tempo real e possui maior eficácia para responder às mudanças. As avaliações independentes ocorrem via de regra decorrente da constatação de algum fato, sendo reativo a materialização de algum problema.

Para organizações com sistemas complexos de atividade de monitoramento, o COSO assevera que é comum que sejam realizadas avaliações independentes periódicas do gerenciamento de riscos corporativos.

O monitoramento contínuo parte do pressuposto de que todos os empregados são partes do processo de gerenciamento de riscos corporativos e pelos controles

internos, através do desempenho de suas atribuições. Com isso, havendo identificação de falhas ou deficiências nos controles internos, cabe o reporte imediato a instância competente (chefia ou órgão competente) para que as medidas corretivas sejam tomadas prontamente. Esse processo de monitoramento contínuo fornece informações importantes sobre a eficácia dos demais componentes do sistema.

3.9 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

A definição de funções e responsabilidades no processo de gerenciamento de riscos corporativos é fator crítico a ponto de ter recebido um capítulo específico para nas considerações do COSO no ERM - Estrutura Integrada. O processo de gerenciamento de riscos corporativos dentro das organizações permeia toda a estrutura, e cada agente possui responsabilidades específicas para sua execução eficaz.

O COSO versa que o Conselho de Administração ao empossar uma Diretoria Executiva tem por função definir o que espera de sua atuação em termos de integridade e valores éticos, e deverá determinar durante a execução da função de supervisão se as expectativas com relação a atuação da Diretoria Executiva estão ou não sendo alcançadas.

O COSO (2007, p. 92) versa que "ao reservar sua autoridade a certas decisões fundamentais, o conselho de administração desempenha uma função de fixação de estratégias, formulação de objetivos de alto nível e alocação de recursos de modo mais amplo".

Ao presidente da organização cabe a responsabilidade pela gestão de riscos, devendo estabelecer o tom da administração que influenciará os fatores ambientais internos e outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos. Cabe ao presidente o papel de liderar e direcionar, em conjunto com a Diretoria Executiva, os valores, princípios e as principais políticas organizacionais que constituem a estrutura da gestão de riscos na organização.

Deve monitorar se os riscos encontram-se nos níveis de apetite definidos pelo Conselho de Administração de forma permanente, adotando as medidas necessárias para manutenção desse alinhamento, ou ainda, discutir junto ao Conselho de Administração se o nível de apetite definido deve ser revisto.

Os diretores encarregados dos processos organizacionais das áreas afetas a sua gestão, possuem a responsabilidade pela gestão dos riscos inerentes aos objetivos de suas unidades.

No modelo conceitual, o COSO (2007, p. 94) versa que "a diretoria executiva geralmente atribui a responsabilidade pelos procedimentos específicos de gestão de riscos corporativos aos gerentes de processos, funções ou departamentos." Esses gerentes possuem o papel prático de planejamento e execução dos procedimentos da gestão de riscos a nível de suas unidades, devendo haver o reporte ascendente aos seus superiores sobre o monitoramento dos riscos e outras questões relevantes.

Aqui tem-se a estrutura de efeito cascata, onde as responsabilidades são atribuídas de forma descendente por todos os níveis da estrutura organizacional, cada parte contribuindo no que lhe compete pelo gerenciamento de riscos, e a comunicação ocorre de forma ascendente e tempestiva, havendo os reportes suficientes para que o gerenciamento ocorra de forma eficaz.

O COSO suscita, ainda, que algumas organizações adotam em suas estruturas unidade visando a coordenação centralizada do gerenciamento de riscos corporativos, sendo geralmente observada com funções de executivo chefe de riscos ou gerente de riscos, ou ainda, essa função é encontrada em diretor executivo financeiro, assessor jurídico, diretor de auditoria interna ou de *compliance*. A função desse, independente do modelo adotado, possui a prerrogativa de atuar em conjunto com os gerentes para consecução eficaz do processo em suas áreas de responsabilidade, tendo por responsabilidade monitorar o processo e auxiliar os gerentes na comunicação das informações relevantes sobre os riscos em suas áreas aos superiores, subordinados e pares.

O COSO refere também que essa prática tem se mostrado bem sucedida na medida em que estão definidas claramente suas responsabilidades como função de suporte às gerências de linha, que devem possuir a responsabilidade primária pelo gerenciamento de riscos a nível de suas áreas e processos de negócios.

Destaca que o papel do executivo financeiro, contábil, *controller* e outros agentes da área financeira são essenciais no gerenciamento dos riscos corporativos, pois suas ações alcançam todas as unidades operacionais e de negócios, de forma ascendente e descendente. Isso se deve, conforme versa o COSO (2007, p. 95), em razão de que "estes executivos financeiros geralmente envolvem-se no desenvolvimento de planos e orçamentos para toda a organização, além de realizar

o acompanhamento e análise de desempenho, a partir de uma perspectiva da operação, informação e *compliance*".

Sobre o papel dos Auditores internos, o COSO (2007, p. 96) afirma que "desempenham uma função essencial ao avaliar a eficácia do gerenciamento de riscos corporativos e ao recomendar melhorias." Imbuídos de suas atribuições e responsabilidades, os Auditores internos subsidiam o Conselho de Administração e a administração, bem como outras formas de estrutura existentes, como comitês de auditoria, riscos, etc, na avaliação, comunicação e recomendação de melhorias para eficácia do gerenciamento de riscos.

Os demais empregados possuem, no limite de suas funções, papel relevante no gerenciamento de riscos corporativos da organização. O COSO (2007, p. 96) versa que "até certo ponto, o gerenciamento de riscos corporativos é responsabilidade de todos aqueles que trabalham na organização, devendo, portanto, fazer parte explícita ou implícita da descrição do cargo."

O COSO versa, ainda, que outras partes contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e para o gerenciamento de riscos corporativos, seja em razão de contribuírem na execução de algum processo da organização, ou em função de fornecerem informações úteis à organização. O ERM do COSO exemplifica, nesse contexto, os auditores externos, legisladores e órgãos reguladores, agentes que interagem com a organização (clientes, parceiros comerciais, etc), fornecedores de serviços terceirizados, analistas financeiros, agências de *rating*, mídia jornalística.

Esses, embora participem de alguma forma do processo de gerenciamento de riscos corporativos da organização, dele não fazem parte, porém suas ações podem afetar a organização ou auxiliá-la no alcance dos seus objetivos. Inobstante ao exposto, não são considerados responsáveis pelo gerenciamento de riscos da organização.

De toda a conceituação apresentada do modelo idealizado pelo COSO, temos que a definição de atribuições e responsabilidades em todos os níveis da organização devem estar adequadamente previstos e ser claramente entendido por todos, sendo fator preponderante para que ocorra de forma eficaz o gerenciamento de riscos corporativos nas organizações. Embora alguns agentes contribuam direta ou indiretamente na consecução dos objetivos da organização, esses não se tornam

responsáveis pelo gerenciamento de riscos, devendo o processo ser promovido pelos mais altos níveis da hierarquia e envolvendo toda a sua estrutura.

4 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é analisar o modelo de gerenciamento de riscos corporativos adotado por uma EFPC, notadamente a Funcorsan, à luz do modelo conceitual idealizado pelo COSO - ERM, a fim de verificar a similaridade das práticas adotadas, bem como indicar proposições de melhorias das práticas adotadas no processo instituído na Entidade.

Desse modo, trata-se de uma pesquisa aplicada, conforme conceitua GIL (1999, p. 27) "tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos".

Do ponto de vista dos fins, conforme classifica GIL (1999), as pesquisas podem ser do tipo descritiva, exploratória e explicativa. Com base nessa classificação, esta pesquisa caracteriza-se como do tipo exploratória, conceituada por Gil (1999, p. 27) como "as pesquisas exploratórias são desenvolvidas para proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato".

Desse modo, a pesquisa do tipo exploratória converge com a proposta deste trabalho, em razão de objetivar, a partir da análise de um modelo conceitual de gerenciamento de riscos corporativos, notadamente, o modelo promovido pelo COSO - ERM - Estrutura Integrada, compará-lo aos processos implementados em uma EFPC, proporcionando uma visão geral das práticas adotadas na Funcorsan, do tipo aproximativo, ao modelo conceitual escolhido.

Quanto aos meios, a metodologia aplicada neste trabalho será o estudo de caso, que é um método de abordagem qualitativa que segundo Yin (*apud* ROESCH 2012, p. 156) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Segundo Gil (1999, p. 57) "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado".

Diante do exposto, a adoção consciente do estudo de caso como estratégia desta pesquisa se deve tanto em razão da característica contemporânea do fenômeno a ser estudado dentro de seu contexto, quanto por tratar de maneira profunda apenas um objeto, ou seja, estudar um único modelo de gerenciamento de riscos corporativos de uma EFPC dentro de seu contexto.

4.1 COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas para coleta dos dados a fim de atingir os objetivos desta pesquisa foram observação participante, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

Gil (1999, p. 100) afirma que a observação como técnica de coleta de dados constitui elemento fundamental em todas as etapas da pesquisa, podendo ser utilizado como técnica única ou conjugada na etapa de coleta de dados. Como principal vantagem, ainda, assevera o autor que "os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida."

Gil (1999, p. 103) conceitua a observação participante como "participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Nesse caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo".

Nos termos conceituados por Gil (1999), o autor distingue a observação participante como natural ou artificial. A forma natural é quando o observador pertence ao grupo que investiga, por outro lado, a artificial é configurada quando o observador se integra ao grupo com a finalidade de realizar a investigação. No contexto da definição suportado pelo autor, a observação participante adotada como técnica desta pesquisa é do tipo natural, tendo em vista que a pesquisadora trabalha na organização há mais de cinco anos.

Roesch (2012) apresenta definição distinta quanto aos tipos de observação participante, versando que, no âmbito das pesquisas em administração tem sido utilizada de duas formas, sendo elas encoberta ou aberta. Sobre esta classificação, o modelo aplicado no trabalho classifica-se na forma aberta, pois, a autora versa que essa ocorre quando o pesquisador possui permissão para realizar sua pesquisa na empresa e os envolvidos estão cientes do trabalho. Uma das críticas asseveradas por Roesch (2012) quanto à técnica de observação participante, refere-se à necessidade do pesquisador desenvolver a aceitação e a confiança das pessoas, a fim de passar da figura de um estranho para a de um amigo.

Conforme já suscitado, a questão está mitigada em razão de que a pesquisadora dedicada ao presente trabalho é funcionária da Fundação Corsan, exercendo um cargo de confiança da gestão, possuindo acesso às informações e

participando ativamente do processo estudado, bem como possui uma relação bastante próxima das pessoas da Entidade, visto que a organização possui um quadro próprio de funcionários pequeno, contando com quarenta empregados.

A observação participante para coleta de dados ocorreu no período em que a Funcorsan realizava o processo de avaliação de riscos de 2014, portanto, permitindo a verificação empírica dos aspectos do modelo de gerenciamento de riscos da Entidade.

Quanto à técnica de coleta de dados de pesquisa documental, afirma Roesch (2012, p. 165), que esta é uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração de qualquer natureza, e é constituída por meio de documentos da organização. Essa forma geralmente é aplicada em conjunto com outro método, sendo esse uma forma complementar, como ocorreu justamente no caso em questão.

Forster (*apud* ROESCH 2012, p. 166) “argumenta que documentos têm valor em si mesmos – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações.”

Os principais documentos analisados foram extraídos de diversas bases de dados, tais como o site da Entidade, sistemas, relatórios, políticas, processos, normas, regimentos, atas dos órgãos estatutários, dentre outros.

A seguir, apresenta-se tabela contendo a relação documental levantada na etapa de coleta de dados, a qual serviu como base para a consecução da etapa de análise que será descrita na seção seguinte, para identificação da similaridade das práticas adotadas pela Funcorsan àquelas preconizadas nos componentes do COSO, conforme denota a figura 2 (p. 45).

Quadro 2 - Dados Documentais

Fonte	Tipo de documento
Site da Funcorsan	Diretrizes Organizacionais
	Estatuto Social
	Política de Investimentos
	Código de Ética
Sistema de avaliação de riscos	Relatórios das matrizes de avaliação
	Relatórios de avaliação de controles
Sistema de Acompanhamento de Planos de Ação	Relatório de controle de planos de ação
Rede interna - Gerencial	Relatórios de reporte das avaliações de riscos
	Relatórios de reporte de planos de ação

	Relatórios Gerenciais
Rede interna - pública	Políticas, Processos e Normas
	Regimentos Internos
	Regulamento disciplinar

Fonte: a autora.

Sobre a técnica de entrevistas, Gil (1999, p. 111) versa que "é seguramente a técnica mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados que dispõem as ciências sociais," Por esta razão que se define diferentes tipos de entrevistas, de acordo com o nível de estruturação.

Utilizando-se a classificação de Gil (1999) o tipo de entrevista utilizada nesta pesquisa foi do tipo por pautas individuais e realizadas face a face. O autor versa que (1999, p. 111) "entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso".

A técnica aplicada forneceu informações complementares a realização da observação participante e da pesquisa documental, visto que foi necessário em dado momento desta pesquisa entrevistar colaboradores de níveis gerenciais e operacionais a fim de levantar dados sobre a existência de práticas específicas na Funcorsan, identificadas a partir do modelo conceitual de gerenciamento de riscos corporativos ERM do COSO, as quais não encontravam-se formalmente definidas em documentos formais da Instituição, bem como não foram passíveis de observação durante a realização da presente pesquisa.

4.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados desta pesquisa no tocante à observação participante será realizada por meio da análise de conteúdo que, segundo Roesch (2012, p. 169):

[...] traz o pesquisador até o local onde o evento está acontecendo. Por exemplo, ao avaliar a implementação de um programa na empresa, o método da observação permite ao pesquisador analisar com profundidade e detalhe os eventos; descrever o que aconteceu e como aconteceu.

Do exposto, a coleta de dados por meio da observação participante ocorreu durante a realização do ciclo de avaliação de riscos da Funcorsan, momento em que os gestores também discutiam a revisão do Planejamento Estratégico da Entidade,

permitindo, desse modo, que a pesquisadora analisasse detalhadamente e com a profundidade necessária alguns dos componentes previstos no modelo conceitual utilizado como base nessa pesquisa.

Os componentes do modelo ERM do COSO que permitiram a análise em sua completude durante a observação participante foram: 2. Fixação dos objetivos, 3. Identificação de eventos, 4. Avaliação de Riscos.

De forma parcial, foi possível avaliar os demais componentes do gráfico conceitual da estrutura do COSO, os quais foram complementados mediante a análise documental da Funcorsan.

Alguns pontos apresentaram lacunas após a análise das informações obtidas com as técnicas de observação participante e pesquisa documental, com isso, foram realizadas entrevistas presenciais por pautas individuais com alguns empregados de níveis gerenciais e operacionais, permitindo a análise profunda dos componentes elencados no modelo conceitual do COSO na Funcorsan.

Os principais elementos que careceram ser aprofundados mediante entrevistas, referem-se àqueles pontos dos componentes do COSO mais subjetivos, não possíveis de perceber nitidamente durante a aplicação das demais técnicas, tal como a cultura, ou em face da falta de formalização no processo instituído na organização, tal como a delimitação clara dos papéis e responsabilidades.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir do estudo de caso aplicado na Funcorsan com relação às práticas adotadas no modelo de gerenciamento de riscos da Entidade à luz dos componentes do modelo conceitual promovido pelo COSO - ERM - Estrutura Integrada.

Insta apresentar, anteriormente a análise das práticas adotadas na Funcorsan, para o melhor entendimento do modelo implementado na Entidade Fechada de Previdência Complementar objeto deste estudo de caso, o formato que está estruturado o seu modelo de gerenciamento de riscos.

5.1 MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA FUNCORSAN

A Funcorsan realiza o gerenciamento de riscos sob duas grandes classificações de forma segregada, sendo elas: os riscos financeiros (de investimentos) e os riscos operacionais (riscos corporativos), representada pela figura abaixo, com a apresentação das áreas que estão atribuídas as responsabilidades pela operacionalização e/ou centralização do processo, de acordo com as diretrizes emanadas dos órgãos competentes:

Figura 3 - Segregação do Gerenciamento de Riscos da Funcorsan



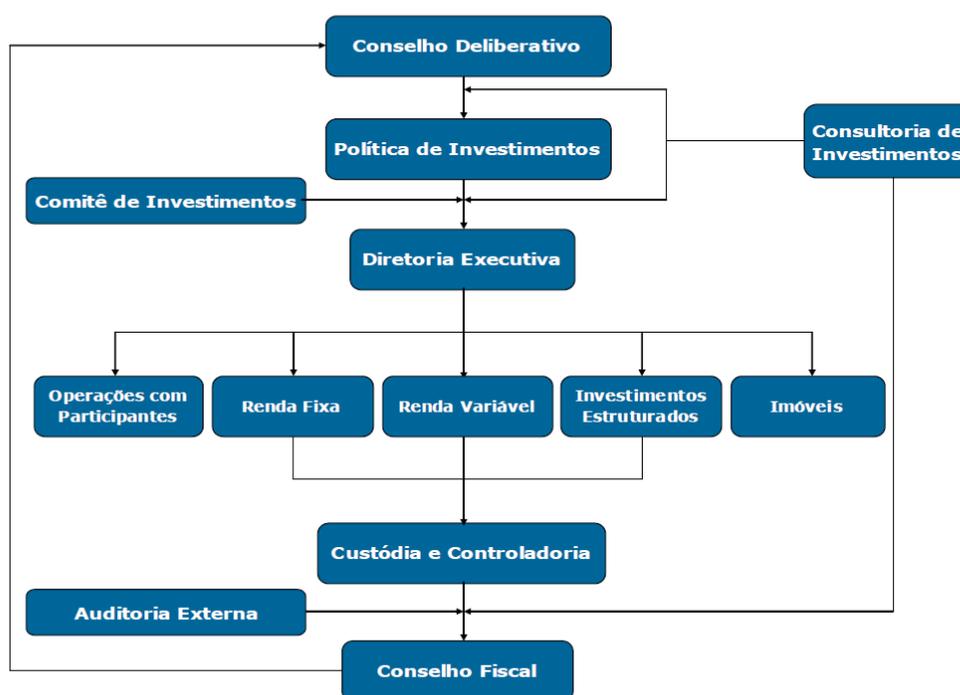
Fonte: a autora.

O modelo que foi objeto deste estudo na Funcorsan foi o de gerenciamento de riscos operacionais, pois é o mais abrangente e aproximado do modelo conceitual do COSO de Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, ainda, considerando-se que esse contempla todos os riscos gerenciados na gestão dos investimentos, mas não por métodos quantitativos, e sim voltados para os riscos dos processos através de metodologia qualitativa denominada por *Control Self Assessment - CSA* ou auto avaliação.

O modelo de gerenciamento de riscos financeiros na Funcorsan é centralizado na área de investimentos, envolvendo os técnicos dessa área e os Órgãos Estatutários, no limite de suas competências, bem como possui um Comitê de Investimentos, de caráter consultivo robustecendo a Estrutura de investimentos da Entidade.

A estrutura de governança dos investimentos da Funcorsan está constituída conforme a figura disposta abaixo, sendo as responsabilidades de cada instância definidas por força de lei, no Estatuto da Entidade, bem como em sua Política de Investimentos.

Figura 4 - Estrutura de Governança dos Investimentos da FUNCORSAN



Fonte: Política de Investimentos da Funcorsan 2014-2018¹³.

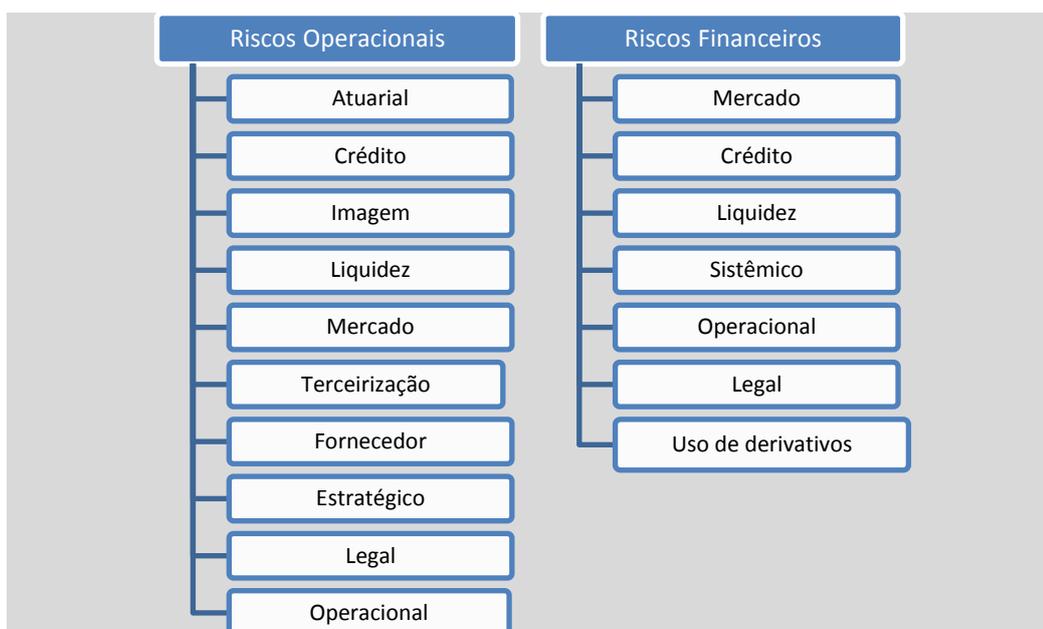
Os riscos da Gestão de Investimentos possuem grande importância para as EFPC e contém diretrizes legais mínimas a serem observadas por elas, seja a gestão de seus investimentos realizados em carteira própria (internamente) ou terceirizada.

¹³ Disponível em: <http://www.funcorsan.com.br/>

A exposição a risco é inerente às atividades da Funcorsan como gestora de planos de benefícios de natureza previdenciária, cabendo a ela realizar o seu correto gerenciamento. A Funcorsan possui como processo de meio a gestão de recursos financeiros, de modo a rentabilizá-los nos diversos segmentos permitidos por lei, atuando como investidor institucional, a fim de atingir seu objetivo final que é o pagamento de benefícios aos seus participantes e assistidos.

Dentre os principais riscos a que está exposta, tem-se os riscos financeiros, demandando especial atenção de seus gestores. A seguir, segue relação das categorias de riscos gerenciados em cada modelo, sem a pretensão de esgotarmos neste momento as subclassificações de tipos de riscos utilizadas pela Funcorsan.

Figura 5 - Classificação dos riscos gerenciados pela Funcorsan



Fonte: a autora.

Cabe destacar que o risco operacional da gestão interna dos investimentos é contemplado no modelo de gerenciamento de risco operacional, que será aprofundado no decorrer deste trabalho.

Ainda, insta destacar que em razão da modalidade de plano de benefícios gerido pela Funcorsan (Plano de Benefício definido) e da gestão dos investimentos dos recursos financeiros nos mercados ocorrer de forma terceirizada, por estratégia

da Entidade, que ela está exposta a diferentes fatores e graus de riscos que devem orientar o delineamento do gerenciamento desses riscos.

Como o enfoque deste trabalho não se trata dos riscos financeiros, e sim do modelo integrado de gerenciamento de riscos operacionais que, no que lhe cabe, abrangem os processos de investimentos, avança-se para a análise dos resultados, propriamente ditos.

5.2 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é a base para o gerenciamento de riscos corporativos, abrange a cultura da organização e dá o tom da administração em relação a forma como considera o risco em tudo o que a organização faz.

O ambiente interno do modelo conceitual do COSO prevê os seguintes elementos: filosofia da Gestão de Riscos, Apetite a Risco, Conselho de Administração, Integridade e Valores Éticos, Compromisso com a Competência, Estrutura Organizacional, Atribuição de Alçada e Responsabilidade e Padrões de Recursos Humanos.

A seguir, abordaremos cada um dos elementos no âmbito da Funcorsan, de modo a evidenciar as principais práticas convergentes ao desenvolvimento do ambiente interno.

5.2.1 Filosofia da Gestão de Riscos

Segundo o COSO, a filosofia de gestão de riscos está refletida em tudo aquilo que a administração faz para gerir a organização, caracterizada pela forma que a organização considera risco em tudo que faz, estando presente nas convicções e atitudes compartilhadas pelas pessoas. A filosofia pode estar estabelecida nas políticas, comunicações e durante o processo decisório e reflete os valores da organização, influenciando sua cultura e a forma de condução das operações.

Um dos pontos fundamentais versados pelo COSO trata da necessidade do suporte da alta administração ao sistema de controle interno, a forma que a gestão demonstra a importância do gerenciamento de riscos, reforçando a filosofia por meio de suas ações.

A Resolução CGPC Nº 13, prevê no seu Art. 2º que a Diretoria Executiva, os Conselhos Fiscal e Deliberativo, bem como demais órgãos de governança existentes em sua estrutura são os responsáveis e a quem cabe desenvolver uma cultura na EFPC que enfatize a importância dos controles internos em todos os níveis da Entidade.

Assim sendo, na Funcorsan resta claro que cabe a esses órgãos fomentar a filosofia de gerenciamento de riscos e controles internos. Esses o fazem provendo uma estrutura adequada, editando políticas, procedimentos, normas e outros instrumentos formais de gestão, a fim de emanar o tom aceito pela organização quanto aos riscos de seu negócio.

Especificamente quanto à formalização de política versando sobre o processo de Gestão de Riscos e Controles Internos, ou outro documento formalmente estabelecido pelos Órgãos de Governança, a Funcorsan não possui esta formalização. Verifica-se, contudo, que as diretrizes do processo de gerenciamento de riscos estão formalizadas em Processo da Controladoria, que define o objetivo da Gestão de Riscos no âmbito da Entidade nos seguintes termos: "O processo de gestão de riscos da Funcorsan visa identificar, controlar, monitorar e mitigar os riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos, metas e diretrizes definidas pela Entidade e seus Órgãos Estatutários"¹⁴.

Desse modo, a filosofia do gerenciamento de riscos da Funcorsan está voltada para garantir o alcance dos objetivos, metas e diretrizes emanadas pela Alta Administração (Conselhos Fiscal, Deliberativo e Diretoria Executiva, no âmbito de suas competências), que em última instância, visa o alcance da missão da organização, definida nos seguintes termos "Administrar recursos previdenciários, buscando atender as expectativas dos participantes e das patrocinadoras, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro, prestando serviços de forma ética e com qualidade"¹⁵. Nessa linha, depreende-se que o processo de gerenciamento de riscos na Funcorsan deve abranger todos os tipos e classificações de riscos inerentes às suas atividades da Entidade.

¹⁴ Citação extraída de documento interno da Funcorsan.

¹⁵ Missão da Fundação Corsan, encontra-se no site da instituição:
<http://www.funcorsan.com.br/index.php?option=conteudo&id=39&Itemid=31>

Em entrevistas individuais com os gerentes e responsáveis pelas áreas técnicas, o sentimento percebido é de que os mesmos vislumbram a gestão de riscos como uma ferramenta aliada da gestão da Entidade, considerando-se que auxilia no direcionamento dos esforços para o alcance dos objetivos da Entidade.

Como ação que reforça a importância dada pela Gestão da Funcorsan ao processo de gerenciamento de riscos, registra-se que é realizado, no mínimo, anualmente treinamento com todos os colaboradores, gestores e conselheiros, anteriormente aos ciclos de avaliação de riscos. O modelo adotado para a avaliação é apresentado, reforçando o tom da Administração quanto a importância do gerenciamento de riscos para a Entidade, os principais riscos que serão mapeados nos processos são reafirmados, tanto em relação ao tipo, quanto às suas descrições no contexto da Funcorsan.

5.2.2 Apetite a Risco

O apetite a risco da Funcorsan quanto aos fatores de riscos corporativos é revisto anualmente, antes da realização dos ciclos de avaliação de riscos; e o nível de apetite a riscos dos fatores de riscos financeiros, são definidos quando da revisão anual de sua Política de Investimentos. As diretrizes de apetite são emanadas pelo Conselho Deliberativo, Órgão guardião dos objetivos da Entidade e a quem cabe definir as diretrizes gerais, considerando a relação do apetite à expectativa de retorno ou crescimento.

Em linha com o preconizado pelo COSO (2007) a Funcorsan utiliza métricas quanti e qualitativas para definição de seu apetite a riscos.

O COSO (2007, p. 109) versa que "o apetite a riscos da organização reflete a sua filosofia de gerenciamento de riscos, influencia a cultura e o estilo operacional." Diante do exposto, depreende-se que o apetite a risco deve refletir através do modelo adotado pela organização, quais são os riscos que ela aceita ter maior exposição e quais são os riscos que possuem menor tolerância, visto os potenciais impactos que podem causar aos seus objetivos.

O modelo adotado pela Funcorsan analisado neste estudo de caso prevê um valor de apetite a risco padrão para todos os riscos gerenciados na Entidade. Isso reflete, de certa forma, um desalinhamento do apetite em relação aos objetivos perseguidos pela Funcorsan, considerando-se que não há como conceber que todos

os riscos possuam o mesmo impacto nos objetivos pretendidos, de modo que todos tenham a mesma tolerância.

5.2.3 Conselho Deliberativo

Aqui, realizamos uma pequena adequação na nomenclatura utilizada pelo COSO, traduzindo-a àquela inerente ao ambiente das EFPC. Com isso, doravante, quando referido à Funcorsan, o Conselho de Administração conceituado pelo COSO será denominado como Conselho Deliberativo.

O COSO (2007, p. 29) versa que "o Conselho de Administração de uma organização representa uma parte crítica do ambiente interno e é capaz de influenciar os seus elementos de forma significativa".

Os requisitos suscitados pelo COSO como necessários para que o Conselho de Administração atue fortalecendo o ambiente interno e sustentando o processo de gerenciamento de riscos, podem ser resumidos pelos seguintes pontos: independência do Conselho em relação à administração, experiência e grau de desenvolvimento de seus membros, grau de participação e exame das atividades, adequação de suas ações e a existência de comunicação entre o órgão e a Diretoria quanto às questões complexas relativas à estratégias, planos, desempenho, bem como a relação do órgão com auditores internos e externos.

Quanto a atuação ativa, necessidade de conhecimentos aliados a atitudes para realização de suas atividades no processo, no âmbito das EFPC, a própria Lei Complementar nº 109, de 2001, versa sobre requisitos mínimos a serem atendidos pelos membros dos órgãos estatutários, dentre eles, exigindo que possuam comprovada experiência no exercício de atividades nas áreas financeira, administrativa, contábil, jurídica, de fiscalização ou de auditoria.

Somado ao exposto, a legislação que rege a aplicação dos recursos garantidores dos planos de benefícios geridos pelas EFPC, emanada do Conselho Monetário Nacional, Resolução Nº 3.792 e alterações¹⁶, exige que os administradores e demais participantes do processo decisório dos investimentos sejam certificados por entidade de reconhecida capacidade técnica.

¹⁶ Resoluções do Conselho Monetário Nacional Nºs 3.846, de 25 de março de 2010 e 3.275, de 31 de outubro de 2013.

Embora os requisitos de conhecimento e capacidade técnica não estejam voltados para o gerenciamento de riscos, estas imposições legais reforçam a importância que os órgãos de regulação e supervisão do segmento imputam quanto à necessidade de que os membros que atuarão nos Órgãos de Gestão das EFPC possuam conhecimento para o exercício de suas atribuições.

A Funcorsan exige a apresentação de declaração dos membros dos órgãos estatutários registrada em cartório para comprovação da experiência, bem como nos limites legais, seus administradores e participantes do processo decisório dos investimentos possuem a devida certificação, portanto, julga-se que os requisitos mínimos exigidos pela Entidade em razão dos dispositivos legais convergem às boas práticas para o gerenciamento de riscos corporativos idealizadas pelo COSO.

A necessidade de uma atuação ativa da alta administração é fundamental para a boa condução da gestão da Entidade. Nesse sentido, aos membros dos órgãos estatutários das EFPC respondem diretamente pelos seus atos de gestão, nas esferas administrativa, civil e penal. Assim, existe um direcionamento pelos órgãos reguladores quanto à atuação afirmativa dos membros dos Colegiados, visto que podem ser penalizados por sua atuação, seja por ação ou omissão, ainda, no âmbito dos Diretores executivos, os membros respondem solidariamente por danos e prejuízos causados à EFPC por ato irregular de gestão para os quais tenham concorrido.

Portanto, julga-se que os próprios dispositivos legais existentes no segmento direcionam a atuação dos membros dos Órgãos de Gestão das EFPC para o exercício de suas funções de forma ativa.

No tocante a estrutura mínima de Governança das EFPC, por força de lei, estas devem possuir: Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. A Funcorsan possui os três órgãos em sua estrutura, sendo o Conselho Deliberativo o órgão máximo de deliberação da Entidade, responsável pela definição da política geral de administração e de seus planos de benefícios, portanto, cabe ao mesmo a definição sobre as diretrizes gerais do processo de gerenciamento de riscos da Entidade, inclusive, a definição do apetite a risco.

A Diretoria Executiva é o órgão de administração geral da Entidade, cabendo-lhe a execução das diretrizes fundamentais e normas baixadas pelo Conselho Deliberativo, de acordo com os objetivos por ele estabelecidos, desse modo, cabe à

Diretoria Executiva a implementação do processo de gerenciamento de riscos juntamente ao corpo gerencial e técnico da Entidade.

O Conselho Fiscal, por sua vez, é o órgão de controle interno da Entidade, cabendo, portanto, ao mesmo fiscalizar a atuação da Diretoria Executiva, no sentido do cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Conselho Deliberativo, realizando manifestações semestrais sobre diversos aspectos da gestão, dentre eles, o processo de gerenciamento de riscos.

Quanto à independência de atuação do Conselho Deliberativo, temos a previsão de que os membros da Diretoria Executiva não poderão compor simultaneamente mandatos nos Conselhos Deliberativo ou Fiscal. Por outro lado, quanto a forma de composição dos membros dos Conselhos Fiscal e Deliberativo, a legislação específica aplicável às EFPC Patrocinadas pelo setor público, suas autarquias, sociedades de economia mista, como é o caso da Funcorsan, prevê a obrigatoriedade de representação dos participantes, assistidos e dos patrocinadores nesses órgãos de forma paritária.

O grau de participação dos órgãos no exame das atividades é regido através de legislações específicas, no Estatuto da Entidade, além dos Regimentos Internos de cada órgão, que definem detalhadamente as atribuições de seus membros e a forma de atuação dos Colegiados. Cabe destacar que não foi identificada prática de revisão periódica dos regimentos internos existentes na Funcorsan.

A adequação das ações dos Órgãos Estatutários decorre, em especial da Diretoria Executiva, através da fiscalização do Conselho Fiscal acerca do cumprimento pela gestão das diretrizes baixadas pelo Conselho Deliberativo. Cabe ao Conselho Fiscal efetuar o reporte ao Conselho Deliberativo dos exames efetuados, bem como sugerir medidas corretivas para as desconformidades porventura identificadas. Por sua vez, o Conselho Deliberativo supervisiona as atividades da Diretoria Executiva e determina a adoção de ações e procedimentos necessários para que a Entidade caminhe no sentido do alcance dos objetivos por ele estabelecidos, alinhando a geração de valor ao nível de apetite e risco tolerado.

A comunicação entre os órgãos estatutários está definida formalmente no Estatuto da Entidade e nos regimentos internos. O processo de comunicação possui caráter periódico, e está estruturado de acordo com as demandas processuais da Entidade, bem como prevendo os níveis de competências de cada órgão. Somado ao exposto, embora não formalizado nos instrumentos supracitados, foi exposto nas

entrevistas que a Entidade possui como prática a realização de reuniões conjuntas entre os órgãos a fim de tratar de matérias de interesse comum.

A Funcorsan não possui Auditoria Interna, contudo, existe a obrigatoriedade da realização de auditorias externas independentes periódicas. Na Funcorsan, o alinhamento das atividades da Auditoria Externa é efetuado pelo Conselho Fiscal, de modo a gerar informações importantes sobre os exames efetuados, atendendo as demandas de informação do Colegiado para realização de suas atividades. Não obstante, o Conselho Fiscal pode requerer a qualquer tempo ao Conselho Deliberativo, a contratação de profissionais habilitados ou de empresas especializadas para assessoramento, sem prejuízo das auditorias externas de caráter obrigatório.

Ainda, é prerrogativa legal do Conselho Deliberativo, conforme disposto no Art. 6º da Resolução CGPC Nº 13, de 1º de outubro de 2004, instituir auditoria interna que a ele se reporte para avaliação independente dos controles internos da EFPC, podendo ser uma prática a ser adotada pela Entidade, de modo a permitir avaliações e julgamentos imparciais sobre a gestão de riscos e o sistema de controle interno da Funcorsan.

Insta pontuar que foi informado nas entrevistas efetuadas que o Conselho Deliberativo da Funcorsan estaria analisando a possibilidade de criação de uma Auditoria Interna que a ele se reporte, justamente voltada para avaliação de forma independente dos Controles Internos da Funcorsan.

5.2.4 Integridade e Valores Éticos

O COSO (2007, p. 30) versa que "o comportamento ético e a integridade administrativa são subprodutos da cultura corporativa, que compreende as normas éticas e comportamentais, e a forma pela qual elas são comunicadas e reforçadas"

Os valores éticos da Funcorsan estão formalmente previstos no código de ética existente desde 2006, o qual é entregue a cada novo empregado no momento de sua admissão, por sua vez o mesmo adere ao instrumento mediante a assinatura em um termo de adesão formalmente instituído. O código de ética, ainda, é entregue aos Conselheiros e Dirigentes no momento de sua posse ao cargo, bem como aos terceiros contratados no momento da formalização do instrumento contratual. Existe

a divulgação das diretrizes éticas da Funcorsan existentes no código no site da Entidade.

Quanto ao código de ética, cabe contudo frisar que não identificou-se o estabelecimento da obrigatoriedade de revisões periódicas, o qual não registra nenhuma alteração desde sua criação no ano de 2006. O instrumento prevê a existência de um comitê de ética, o qual não identificamos a implantação. Ainda, não se identifica a existência de qualquer tipo de canal denúncias no âmbito da Funcorsan, importante instrumento indicado pelo COSO em suas proposições para fomentar a cultura interna voltada para o cumprimento das diretrizes. Não obstante, não há diretrizes na Funcorsan que incentivem o reporte de denúncias ou medidas disciplinares para o caso de não reporte.

Insta pontuar que não foi identificada a existência formal de código de conduta na Funcorsan. Contudo, teve-se acesso a uma portaria que rege em termos práticos questões de conflitos de interesse de seus empregados no tocante a relações comerciais estabelecidas para com a Entidade.

A existência de um código de conduta abrangente, que traduza os princípios éticos em práticas consideradas corretas e errôneas pela Entidade é indicado no modelo de referência como requisito para o estabelecimento do ambiente interno. Nesses termos, o COSO (2007, p. 31) assevera que "os valores éticos não devem ser apenas comunicados, mas acompanhados de orientação específica em relação ao certo e ao errado".

As regras relativas a medidas disciplinares pelo descumprimento do código de ética pelos seus empregados estão estabelecidas em regulamento disciplinar, que versa sobre a forma de apuração interna de responsabilidades mediante a instauração de um Processo Administrativo Disciplinar (PAD). O Regulamento disciplinar existente na Entidade possui vigência desde 2009 e não apresenta alterações e revisões. Nessa esteira, não identificamos a existência de apuração de infrações na Entidade em relação a transgressões ao código de ética, embora exista a previsão explícita de responsabilização dessa infração, caso a mesma ocorra.

Ainda, no âmbito dos membros dos Órgãos Estatutários, o Estatuto da Entidade prevê formas de apuração de responsabilidade, além da responsabilização administrativa, civil e penal a que os dirigentes estão sujeitos.

Somado ao exposto, cabe destacar que a própria legislação aplicável às EFPC estabelece a responsabilidade dos seus administradores e conselheiros

quanto à manutenção e promoção de uma conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e de integridade, no sentido de que as ações dos membros de seus Órgãos de Governança sejam orientadas em prol da defesa dos interesses dos seus participantes e assistidos dos planos de benefícios operados pelas EFPC, impedindo a utilização da Entidade com interesses conflitantes com o alcance de seus objetivos.

5.2.5 Compromisso com a Competência

O compromisso com a competência, suscitado pelo COSO, refere-se a busca pelo equilíbrio entre o custo e o conhecimento, de modo que as pessoas em todos os níveis possuam a competência necessária à execução das tarefas designadas, sem que a organização incorra em custos desnecessários.

No âmbito da Funcorsan, as exigências de competência técnica para os empregados estão previstas no Plano de Cargos instituído em 2009 na Entidade, sendo que a descrição analítica dos cargos é utilizada para realização da avaliação de desempenho de seus empregados.

Nessa descrição de cargos, tem-se a exposição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para execução das tarefas e responsabilidades de cada empregado de forma individualizada. A estrutura prevista, conforme informações apresentadas pelos entrevistados de nível gerencial, está desenvolvida para sustentar o desenvolvimento dos processos da Organização. Posto isso, os gestores revisam anualmente, anterior a aplicação das avaliações de desempenho, as descrições dos cargos, de modo a manter as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais permanentemente atualizadas.

A Funcorsan possui prática de avaliação de desempenho de seus empregados, embora tenha sido informado que não houve ciclo de avaliação no último exercício. Nessa avaliação são apurados os requisitos para promoções, bem como para a elaboração do plano de treinamentos, denominado na Funcorsan por Programa de Desenvolvimento Individual (PDI).

Analisando a documentação da Entidade, verificou-se que todos os empregados possuem previsão de treinamentos anuais, de acordo com as necessidades de desenvolvimento levantadas nas avaliações de desempenho.

A Alta Administração ratifica seu compromisso com a competência prevendo investimentos de recursos orçamentários para realização dos treinamentos necessários para o desempenho das tarefas.

Segundo abordado pelo COSO (2007, p. 32) "a administração decide quão bem as tarefas necessitam ser executadas, ponderando a estratégia e os objetivos da organização, bem como planos para a sua implementação e realização".

Do exposto, depreende-se que o alinhamento das competências, traduzidas pela administração em termos de conhecimentos e habilidades, devem estar direcionadas para o alcance dos objetivos da organização, direcionando esforços para o alcance das estratégias.

5.2.6 Estrutura Organizacional

O COSO (2007, p. 32) versa que "uma estrutura organizacional relevante inclui a definição de áreas fundamentais de autoridade e responsabilidade, bem como a definição de linhas apropriadas de comunicação."

A estrutura organizacional da Funcorsan possui a definição das áreas que a compõe, representada por seu organograma (vide item 2.2.1 Estrutura de Governança). A prerrogativa de aprovação da estrutura é do Conselho Deliberativo, e a proposição cabe à Diretoria Executiva.

A estrutura da Funcorsan é predominantemente departamentalizada por funções, ou seja, estão agrupados na mesma área os indivíduos que possuem funções semelhantes sendo que as áreas existentes são aquelas necessárias para o desenvolvimento dos processos da Entidade. Contudo, a estrutura também está composta por Órgãos Colegiados, tanto decorrente da estrutura legalmente imposta para as EFPC, quanto para suporte às instâncias de decisão, como o Comitê de Investimentos.

O processo decisório é altamente centralizado nas instâncias estatutárias, preferencialmente, de forma Colegiada. A centralização, conforme afirma o COSO, tende a favorecer a coordenação e o controle da Entidade, mas, por outro lado, tende a ocasionar menor rapidez e flexibilidade para resolução dos problemas que demandam respostas imediatas por parte da organização.

Em relação aos níveis hierárquicos, a estrutura prevê o nível de conselhos, diretorias, gerências, staff e o operacional, desse modo, considerando-se que é uma

organização que conta com 40 colaboradores, 3 diretores e 18 conselheiros, pode-se considerar uma estrutura bastante verticalizada, o que por vezes, pode comprometer o fluxo de comunicações.

Quanto ao processo de gerenciamento de riscos e controles internos, não verifica-se na Funcorsan uma estrutura formalmente responsável representada em seu organograma, sendo que essa prerrogativa está definida como uma função, atualmente centralizada na Controladoria, no que tange a coordenação dos processos de avaliação dos riscos operacionais, que ocorre na Entidade com o suporte de consultoria externa.

Cabe à controladoria, nesse processo, atuar como facilitadora junto aos gerentes, responsáveis pelas áreas técnicas e a Diretoria Executiva. É atribuição da Controladoria, ainda, o reporte às instâncias de Governança dos resultados das avaliações e a coordenação junto às áreas técnicas para o desenvolvimento de planos de ação a fim de manter as exposições a risco dentro dos limites de apetite definidos pelo Conselho Deliberativo, no tocante ao gerenciamento dos riscos operacionais.

Embora a atribuição de coordenação do processo de avaliação esteja centralizada na Controladoria, a responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos e controles internos dos processos, estão descentralizados junto às Gerências e áreas técnicas.

Inobstante ao exposto, as responsabilidades supracitadas referem-se a operacionalização e execução do processo, sendo que a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos e controles internos da Funcorsan é prerrogativa dos Órgãos Estatutários, cada qual no âmbito de suas atribuições.

Nesse contexto, no tocante ao processo de avaliação, a Funcorsan possui a seguinte matriz de responsabilidade instituída, que converge com as etapas estabelecidas na metodologia de avaliação existente na Entidade:

Quadro 3 - Matriz de Responsabilidades Funcorsan - Gestão de Riscos

MATRIZ DE ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES - GERENCIAMENTO DE RISCOS FUNCORSAN						
Gestão de Riscos Funcorsan	CD	CF	DIREX	CONT	GG	AT
Apresentar a proposta de escopo da avaliação				E	R	
Aprovar as diretrizes - parâmetros da avaliação	A		R	R	R	
Classificação dos Riscos (dicionário de riscos)	A	I	R	R	R	I
Tabelas de Mensuração (impacto e frequência)	A	I	R	R	R	I
Apetite ao Risco (valor do corte para parâmetros)	A	I	R	R	R	I
Avaliação			E	E/M		E
1ª Levantamento/revisão dos processos, unidades e colaboradores			E	E/M		E
Identificação dos Riscos nos processos			E	E/M		E
Mensuração dos Riscos identificados nos processos			E	E/M		E
Análise da Matriz de Risco Original			E	E/M		E
2ª Associação dos Controles aos Riscos identificados				E		
Avaliação dos controles associados (respostas aos questionários)			E	E/M		E
Análise da Matriz de Risco Residual (resultados)	I	I	E	E		E
3ª Definição dos Planos de Ação para os riscos acima do apetite	I		A	R	R	E
Aprovação dos Planos de Ação sugeridos	A	I	R	M	I	I
Implementação dos Planos de Ação			E/M	E/M		E
Acompanhamento dos Planos de Ação implementados	I	M/R	M/R	M	M	

Legenda
CD: Conselho Deliberativo
CF: Conselho Fiscal
DIREX: Diretoria Executiva
CONT: Controladoria
GG: Grupo de Gestão
AT: Áreas Técnicas (Gerências e responsáveis pelas áreas técnicas)

Legenda
R: Recomenda
A: Aprova
I: Informado
E: Executa
M: Monitora

Fonte: Documentos de Reporte Funcorsan

Insta pontuar quanto a existência de modelo padrão indicado para a estrutura organizacional, que o COSO (2007, p. 32) afirma que "a adequação da estrutura organizacional de uma entidade depende em parte de seu tamanho e da natureza de suas atividades."

Assim, depreende-se que a Funcorsan possui uma estrutura formalmente estabelecida, inclusive no tocante ao processo de gerenciamento de riscos e controles internos.

5.2.7 Atribuição de Alçada de Responsabilidade

O COSO (2007, p. 33) define que "a atribuição de alçada e responsabilidade inclui até que ponto pessoas e equipes estão autorizadas e são incentivadas a adotar sua própria iniciativa ao abordar questões, bem como solucionar problemas e o limite desta autoridade".

Na Funcorsan as definições relativas às atribuições de alçadas e responsabilidades estão previstas em instrumentos formais, tais como a descrição

dos cargos que compõem o processo de avaliação de desempenho, que dispõe sobre as responsabilidades inerentes a cada cargo; os processos de negócio mapeados e os normativos internos formalmente instituídos, que preveem as responsabilidades nos diversos níveis existentes no âmbito dos processos e atividades executadas; no estatuto da Entidade e nos regimentos internos dos Órgãos Colegiados, que dispõem sobre as competências e responsabilidades dos Órgãos Estatutários.

Inobstante ao exposto, a própria legislação do segmento das EFPC prevê atribuições mínimas dos Órgãos Estatutários, de modo a assegurar que as decisões mais relevantes sejam centralizadas no Colegiado que possui a representatividade das partes interessadas.

Identificou-se nas entrevistas efetuadas com os funcionários que atuam na Secretaria Geral, estrutura de assessoramento dos Órgãos Colegiados da Funcorsan, que em boa medida, as delegações de alçadas e responsabilidades frequentemente se dão nas reuniões colegiadas da Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo, sendo que nesses casos, a comunicação é formalizada às partes através da disseminação das atas de reuniões.

Cabe destacar que, embora a Entidade possua um aparato documental de formalização bastante amplo prevendo questões de atribuição de autoridades e responsabilidades, estas definições encontram-se dispersas em diversos documentos, o que dificulta, especialmente no caso de novos funcionários, o claro entendimento de suas funções e atribuições, bem como o quanto essas afetam os demais processos correlacionados, assim como a sua responsabilidade direta e indireta no âmbito do desempenho de suas funções. O COSO (2007, p. 110), acerca da atribuição de autoridade e responsabilidades, afirma que "cada indivíduo sabe como as suas ações inter-relacionam-se e contribuem para a realização dos objetivos."

Quanto aos relacionamentos de comunicação e autorização, observando-se os aparatos documentais da Funcorsan surge, do mesmo modo, uma dificuldade de observar essas definições, pois estão previstas, em boa medida, em diferentes políticas, processos e normas.

Diante do exposto, isso pode prejudicar, inclusive, a distribuição dos recursos da organização de forma alinhada para o alcance dos objetivos, pois pode haver sobreposição de funções e responsabilidades que não são possíveis de identificação

da forma que estão estruturadas essas definições. Não obstante, de forma mais prejudicial, poderá a Entidade incorrer em risco de descumprimento de alguma obrigação legal ou processual, ou na não realização de algum controle interno importante que poderia captar essa situação, em função de que, do mesmo modo que não é possível observar as sobreposições de responsabilidades em alguns níveis, alguma atividade importante pode não estar definida sob a responsabilidade de funcionário para o seu adequado cumprimento.

Quanto às responsabilidades no processo de gerenciamento de riscos corporativos na Funcorsan, foi versado em parte sobre como esse ocorre na Entidade no subitem 5.2.6 Estruturas organizacional, e na matriz de responsabilidades apresentada no Quadro 3. Cabe ponderar, contudo, que essas responsabilidades também estão diluídas em diversos instrumentos e que a Entidade não possui uma política voltada para o gerenciamento de seus riscos corporativos, o que ocorre no âmbito do gerenciamento dos riscos financeiros, sendo estabelecidas as autoridades, responsabilidades e limites de cada parte no processo na Política de Investimentos da Fundação, a qual prevê revisões mínimas anuais.

5.2.8 Padrões de Recursos Humanos

Do modelo conceitual do COSO, os padrões de recursos humanos, tais como admissão, orientação, treinamento, avaliação, promoção e adoção de medidas corretivas, servem como importantes transmissores da mensagem da alta administração quanto ao que se espera dos empregados em termos de integridade, comportamento ético e competência, alinhando as ações das pessoas e fortalecendo o ambiente interno.

A Funcorsan possui políticas de recursos humanos e remuneração, processos padronizados e formais para a realização de admissões, avaliações e treinamentos. A Entidade possui a prática de desenvolver um programa anual de treinamentos para todos os níveis, demonstrando a importância dada pela Gestão quanto à capacitação de seus empregados.

Contudo, observando-se sob o viés das avaliações de desempenho, normatizadas na Entidade, esta prática não tem sido realizada. Nas entrevistas efetuadas, percebe-se sobre as práticas de recursos humanos aplicadas na Entidade, que existe um descontentamento nos mais diversos níveis (gerencial,

técnico, operacional). Foi informado que está tramitando junto ao Conselho Deliberativo, órgão a quem cabe a responsabilidade de aprovar as diretrizes maiores sobre recursos humanos, um novo plano de cargos e salários proposto pela Diretoria Executiva.

Esse descontentamento percebido é relacionado às práticas de promoção da Entidade, pois, além de constatado que essas não vêm ocorrendo, de forma a reconhecer adequadamente o desempenho dos empregados, a política não possui critérios claros e objetivos, de modo a direcionar os empregados às diretrizes da gestão relacionadas a comportamento ético, integridade e competência.

Outro ponto que merece destaque, é que a Entidade, embora preveja em normativos a existência de avaliação de desempenho, a mesma não possui a previsão de medidas corretivas quando o desempenho é considerado insatisfatório, o que pode prejudicar o ambiente interno com relação ao clima de justiça e de motivação.

5.3 FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

O COSO aborda a fixação dos objetivos em quatro níveis. O mais elevado, são os objetivos estratégicos, que darão a base para a definição dos objetivos operacionais, de comunicação e de conformidade. O modelo propõe essa estrutura de objetivos, considerando-se ser aplicável a todo o tipo de organização.

Insta destacar que o COSO aborda sobre a definição dos objetivos da organização, que esse é evento anterior a identificação dos riscos, o que não poderia ser diferente, visto que as organizações visam gerar valor às partes interessadas e o fazem através da busca dos seus objetivos. O gerenciamento de riscos corporativos, desse modo, deve estar direcionado para identificar fatores de risco que possam impactar no alcance dos objetivos da organização.

Os objetivos estratégicos e correlatos estabelecidos na Funcorsan não serão apresentados nesta pesquisa visando a preservação das informações estratégicas da Entidade. Desse modo, limita-se a expor nesta análise as similaridades e dissonâncias existentes entre as práticas adotadas pela Funcorsan e os principais pontos indicados no modelo conceitual do COSO para o componente de fixação de objetivos.

O processo de fixação de objetivos na Funcorsan encontra-se segmentado entre geral e dos investimentos. A forma geral ocorre sustentada no processo de planejamento estratégico, onde são definidas as estratégias gerais e seus objetivos nos mais diversos níveis. A definição das estratégias e objetivos da gestão dos investimentos são desdobradas para o alcance dos objetivos gerais no processo de elaboração da Política de Investimentos da Entidade.

Isso decorre em razão da alta especialização necessária para as decisões de investimentos e da estrutura de Governança adotada na Funcorsan para sustentar esse processo, que na Entidade deste estudo de caso, se materializa por meio da existência de um comitê técnico de investimentos, que conta com a participação permanente de consultoria especializada.

Tendo em vista que a Gestão dos Investimentos extrapola o enfoque desta pesquisa, a verificação dos aspectos atinentes ao componente de fixação dos objetivos na Funcorsan se limitará a abordagem dos objetivos gerais definidos no planejamento estratégico.

O Planejamento Estratégico da Funcorsan possui um processo formal sobre sua forma de realização, o qual prevê ciclos do planejamento estratégico quadrienais, com revisões anuais. Observa-se que o processo de planejamento estratégico, cuja metodologia, atribuições, responsabilidade e programação da periodicidade encontra-se sedimentada em documento processual denominado PRC - Elaboração e Revisão do Planejamento Estratégico.

Foi atrelado a periodicidade de realização de novos ciclos de seu planejamento à alteração de mandato de seus dirigentes indicados pela Patrocinadora principal, que ocorre a cada quatro anos. Como o mandato dos atuais dirigentes indicados possui vigência até Junho de 2015, a Entidade vem realizando nos últimos anos, a revisão de suas estratégias e objetivos com a definição dos planos de ação. O documento analisado cita, ainda, que a cada novo ciclo a Entidade o faz apoiada por Consultoria Externa, a qual atua como facilitadora na condução do processo. Os ciclos de revisões anuais ocorrem internamente, coordenados pela Controladoria da Entidade.

Em etapa específica do planejamento, são selecionados os objetivos nos mais diversos níveis. O planejamento estratégico da Funcorsan possui a participação da Diretoria e corpo gerencial. Após a definição dos objetivos nos mais

diversos níveis e estabelecidas as ações, são mensurados os recursos necessários, que servirão como *input* para alocação no orçamento anual.

O Conselho Deliberativo aprova o planejamento estratégico, que deve ser alinhado às diretrizes gerais emanadas pelo Órgão, quando da aprovação da peça orçamentária da Entidade que vigorará para o exercício subsequente.

Observa-se que a Funcorsan considera os riscos associados em suas escolhas estratégicas gerais e suas implicações, mas de forma não estruturada, pois essa percepção ocorre pelo sentimento dos gestores durante a seleção dos objetivos. O COSO (2007, p. 38) sugere que "ao considerar as várias alternativas de alcançar os seus objetivos estratégicos, a alta administração identifica os riscos associados com uma ampla gama de escolhas estratégicas e analisa as suas implicações".

O apetite a riscos com relação aos objetivos gerais estabelecidos no Planejamento Estratégico, conforme já exposto, não considerando as estratégias específicas da Gestão dos Investimentos, é revisado anualmente e fixado pelo Conselho Deliberativo, anteriormente à realização dos ciclos de avaliações de riscos. Insta pontuar, contudo, que o apetite a risco definido é um valor padrão para todos os tipos de risco, ainda, que a Funcorsan não utiliza, em seu modelo, margem de tolerância a riscos na gestão de riscos operacionais.

O COSO assevera, nesse sentido, que a tolerância a risco reflete a importância relativa dos objetivos associados, de modo que os objetivos não possuem a mesma relevância para o alcance da missão das organizações, esses possuem margens distintas de tolerância. Assim, permite uma maior confiança de que os objetivos finais da organização possam ser atingidos.

5.4 IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

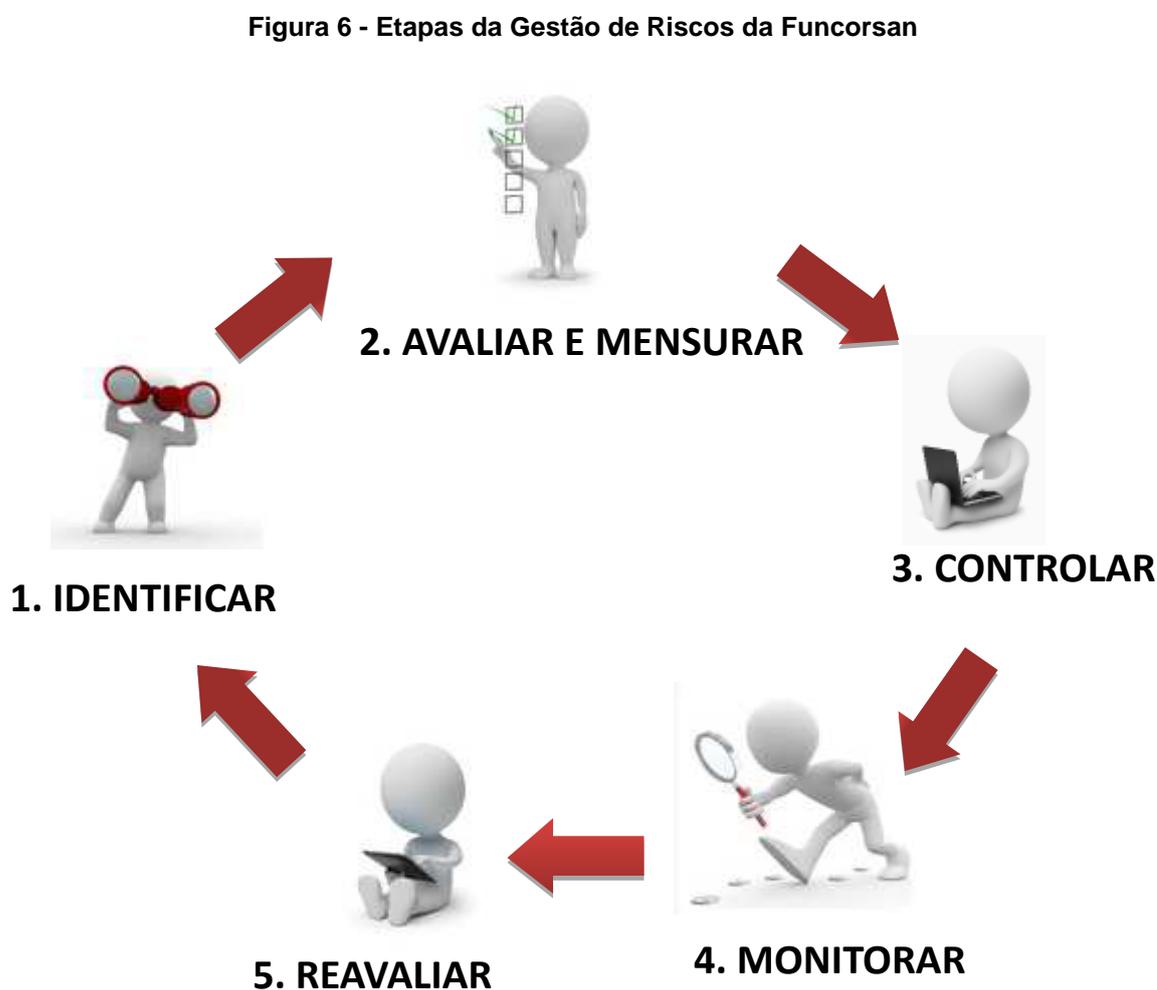
Segundo o COSO (2007, p. 46) "eventos são incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas e externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos". No seu modelo conceitual, o COSO sugere que os eventos devem ser segregados como riscos e oportunidades, pois podem originar impacto positivo, negativo ou ambos na realização dos objetivos.

O COSO sugere que a identificação de eventos ocorra de forma independente à avaliação de riscos, de modo a evitar que algum evento deixe de ser percebido.

Inobstante ao exposto, afirma a existência de limitações de ordem prática, em razão da linha tênue entre estas etapas.

A Funcorsan realiza a etapa de identificação dos eventos que podem impactar em seus objetivos em linha com a proposição do COSO, de forma segregada a etapa de avaliação dos riscos (mensuração), com periodicidade mínima anual, através de modelo de avaliação de riscos operacionais, contando com o suporte e sistema de consultoria especializada.

O processo de gestão de riscos na Funcorsan prevê a realização das etapas identificadas na Figura 6, apresentada abaixo:



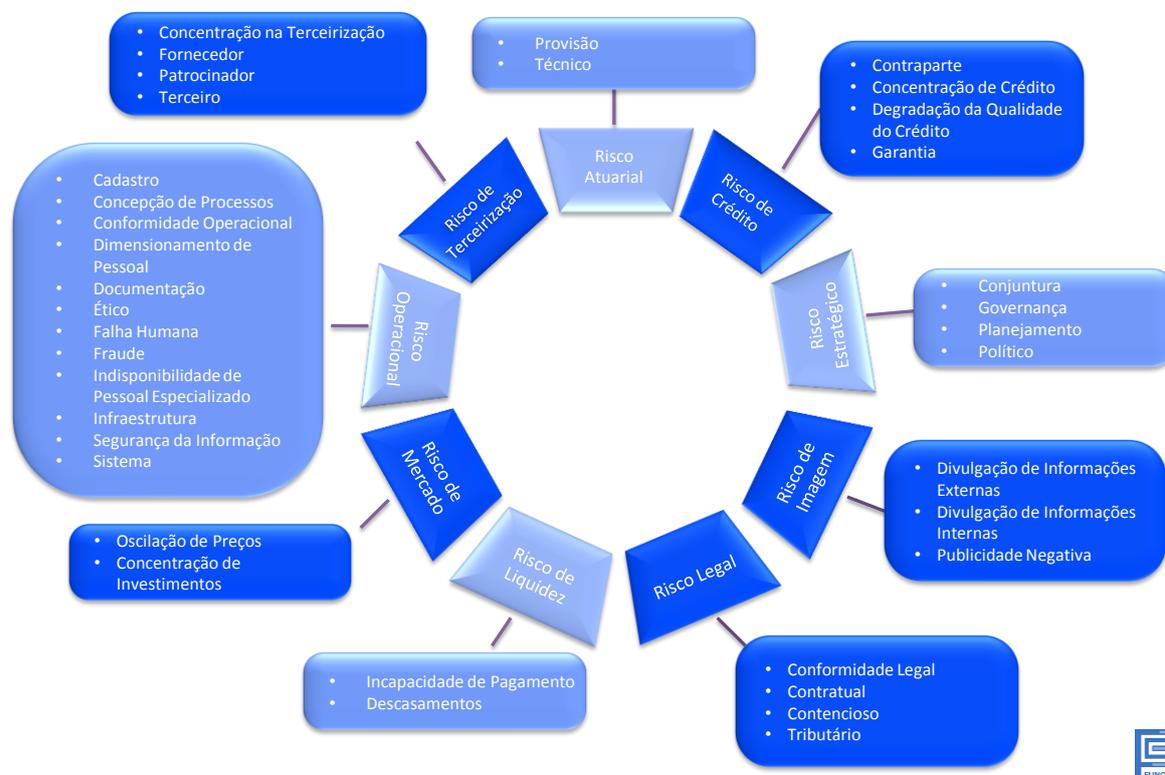
Fonte: Documentos Institucionais da Funcorsan.

Anteriormente à identificação dos eventos, são revisados os parâmetros que serão utilizados na avaliação, dentre eles as categorias de riscos, que representam os principais fatores de risco afetos à Entidade, os tipos de riscos que segmentam

em níveis mais detalhados as categorias. As categorias e tipos de riscos possuem descrição própria, a fim de proporcionar uma melhor identificação dos riscos e uma linguagem padronizada em todos os níveis da Entidade. Os tipos de riscos representam na modelagem da Funcorsan, os eventos de riscos que são definidos no modelo conceitual do COSO. Os critérios de mensuração estão apresentados na abordagem do componente de avaliação.

Em razão do escopo definido neste trabalho, iremos nos restringir a expor nesta pesquisa apenas as categorias e tipo de riscos utilizados pela Funcorsan, sem discorrer sobre as definições adotadas em seu dicionário de riscos, uma vez que as mesmas ultrapassam os objetivos desta análise. Assim, na figura 7 abaixo, apresenta-se de forma ilustrativa as categorias e tipos de riscos identificados na última avaliação realizada na Entidade:

Figura 7 - Classificação e Tipos de Riscos



Fonte: Documentos institucionais da Funcorsan.

Desse modo, o modelo prevê nove categorias de eventos, segregados em trinta e sete tipos de riscos decorrentes de fatores internos e externos. Dos riscos

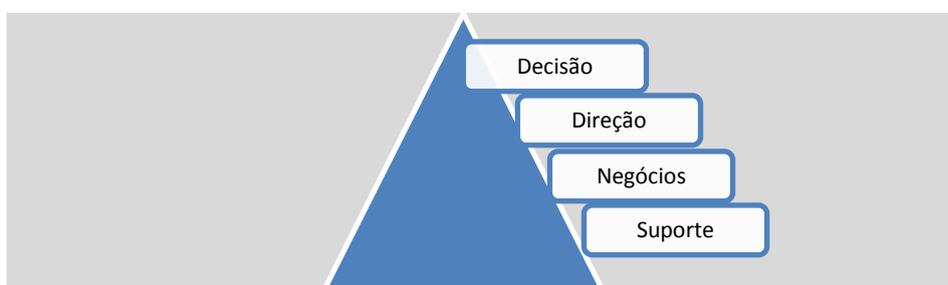
apresentados no levantamento bibliográfico desta pesquisa, observa-se que a Funcorsan possui a previsão de todos aqueles evidenciados como os principais tipos, alguns deles compondo especificamente o gerenciamento de riscos financeiros da Gestão dos Investimentos, não enfatizado neste estudo, como o risco sistêmico.

A Funcorsan, na identificação dos eventos, imputa em seu processo apenas os riscos que podem impactar negativamente nos seus objetivos, tendo em vista que o planejamento estratégico não possui uma etapa formalmente estruturada de identificação de eventos, conforme exposto na análise do item de fixação dos objetivos, que poderiam servir para realimentar a construção das estratégias, conforme disposto no modelo do COSO.

Os objetivos operacionais, de conformidade e comunicação, dentre outros correlatos da Funcorsan, estão traduzidos nos seus processos mapeados. Assim, identifica-se os eventos de riscos que podem impactar no alcance dos objetivos da Entidade, a partir da análise dos riscos inerentes às atividades que compõem os fluxos processuais na Funcorsan. Insta salientar que o modelo não prevê a identificação dos eventos de riscos de forma direta às estratégias e objetivos organizacionais definidos, fazendo-o por meio da análise dos processos de negócio, que traduzem os objetivos nas práticas forma que serão executadas para alcançá-los.

A estrutura processual utilizada pela Entidade apresenta-se segmentada entre processos de decisão, direção, negócio e suporte, conforme representado na figura 8 abaixo:

Figura 8 - Macroestrutura de Processos da Funcorsan



Fonte: a autora.

A Funcorsan utiliza essa macroestrutura processual, que está segmentada em níveis menores de processos e subprocessos. Para realização da identificação

dos eventos, a Entidade realiza anualmente a revisão do mapeamento das atividades que compõe cada subprocesso, mas como forma de otimizar a avaliação de riscos, condensa os riscos identificados a nível de atividade, mensurando-os na etapa de avaliação a nível de subprocessos.

No nível do macroprocesso de decisão encontram-se mapeadas as atividades no tocante à competência decisória da Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal. Os processos de Diretoria Executiva encontram-se segregados por diretoria, pois cada uma possui no tocante as suas atribuições e responsabilidades, riscos e impactos específicos sobre os objetivos da organização. Nesse nível, os riscos identificados são aqueles relacionados às matérias de tomada de decisão, sejam aquelas que ocorram de forma colegiada nos órgãos estatutários, ou compartilhadas entre órgãos, bem como as decisões compartimentadas em nível de diretorias.

Observa-se que em todos os níveis tem-se os processos e subprocessos identificando a unidade e a pessoa responsável. Em alguns casos, a unidade responsável diverge de responsabilidade entre o processo seus subprocessos, o que denota que os subprocessos estão associados à área responsável pela execução, ou ainda, segmentações dentro das gerências de modo a permitir um nível mais detalhado das responsabilidades. Por questões de preservação das informações da Entidade, não apresentaremos a denominação pessoal das responsabilidades. Abaixo, no quadro 4, segue a estrutura identificada nos documentos da Entidade no macroprocesso de decisão:

Quadro 4 - Estrutura de Processos e Subprocessos de Decisão

Nível	Nome	Unidade
Macroprocesso	Decisão	
Processo	Gestão Global	Diretoria de Superintendência
Subprocesso	Gestão Global - Diretoria Executiva.	Diretoria de Superintendência
Processo	Gestão Financeira, Administrativa e de Investimentos	Diretoria Financeira e Administrativa
Subprocesso	Gestão Global - Gestão de Investimentos .	Diretoria Financeira e Administrativa
Processo	Gestão do Plano de Benefícios	Diretoria de Seguridade
Subprocesso	Gestão Global -Gestão de Benefícios .	Diretoria de Seguridade
Processo	Gestão global - Deliberação	Conselho Deliberativo
Subprocesso	Gestão global - Deliberação.	Conselho Deliberativo
Processo	Gestão global - Controle Interno	Conselho Fiscal
Subprocesso	Gestão global - Controle Interno.	Conselho Fiscal

Fonte: Registros internos da avaliação de Riscos da Funcorsan de 2014.

No nível de direção, tem-se aqueles processos de responsabilidade da Diretoria Executiva com relação ao gerenciamento das estratégias para realização do negócio, estabelecidas a partir de análise dos cenários externos e internos e do Planejamento Estratégico, subsidiando a realização do orçamento, a definição dos projetos e a gestão dos programas definidos para atender às estratégias. Cabe destacar que a responsabilidade pelos processos desse nível está indicada à Diretoria de Superintendência, que em uma Corporação, representa o papel do Presidente, mas que a execução dos subprocessos relacionados a esse nível estão sob a responsabilidade de unidades de nível inferior, conforme estrutura apresentada no quadro 5 relacionado abaixo:

Quadro 5 - Estrutura de Processos e Subprocessos de Direção

Nível	Nome	Unidade
Macroprocesso	Processos de Direção	
Processo	Elaboração/Revisão do Planejamento Estratégico	Diretoria de Superintendência
Subprocesso	Elaboração/Revisão do Planejamento Estratégico.	Controladoria
Subprocesso	Desdobramento de projetos	Controladoria
Subprocesso	Elaboração acompanhamento do orçamento econômico e financeiro.	Controladoria
Processo	Análise crítica e elaboração de relatórios gerenciais	Diretoria de Superintendência
Subprocesso	Análise crítica e elaboração de relatórios gerenciais.	Controladoria
Subprocesso	Relatório Anual de Informações	Controladoria

Fonte: Registros internos da avaliação de Riscos da Funcorsan de 2014.

O Macroprocesso de Negócios está segregado em quatro processos, que são abertos em diversos subprocessos. Esses processos referem-se àqueles vinculados à administração do plano de benefícios da organização e sua gestão, diretamente relacionados aos objetivos estratégicos que sustentarão a missão da Funcorsan. Abaixo, no quadro 6, apresenta-se a estruturação percebida na Funcorsan:

Quadro 6 - Estrutura de Processos e Subprocessos de Negócio

Nível	Nome	Unidade
Macroprocesso	Processos de Negócios	
Processo	Desenvolvimento e elaboração de novos produtos	Gerência de Seguridade
Subprocesso	Desenvolvimento e elaboração de novos produtos.	Gerência de Seguridade

Processo	Gestão dos Passivos	Gerência de Seguridade
Subprocesso	Gestão de benefícios	GS - Operação Seguridade
Subprocesso	Gestão de Institutos	GS - Operação Seguridade
Subprocesso	Gestão de Contribuição	GS - Operação Seguridade
Subprocesso	Folha de Concessão	GS - Operação Seguridade
Subprocesso	Folha de Manutenção	GS - Operação Seguridade
Subprocesso	Inscrição de novos participantes	GS - Operação Seguridade
Subprocesso	Atualização Cadastral	GS - Operação Seguridade
Subprocesso	Atendimento ao participante	GS - Central de Atendimento
Processo	Gestão Atuarial	Assessoria Atuarial
Subprocesso	Reserva recorrente	Atuária
Subprocesso	Avaliação atuarial	Atuária
Subprocesso	Base de dados para a elaboração do ALM	Atuária
Subprocesso	Teste de Aderência das Premissas	Atuária
Processo	Gestão dos Ativos	Gerência de Investimentos
Subprocesso	Política de Investimentos	GI - Gerência de Investimentos
Subprocesso	Investimentos - Aplicações	GI - Investimentos Mobiliários
Subprocesso	Investimentos - Resgates	GI - Investimentos Mobiliários
Subprocesso	Cobrança de contratos com a Patrocinadora	Gerência de Investimentos
Subprocesso	Órgãos externos e participantes	Gerência de Investimentos
Subprocesso	Gestão de imóveis	GI - Investimentos Imobiliários
Subprocesso	Empréstimos - Atendimento e Concessão	GI - Empréstimos
Subprocesso	Empréstimos - Controle e Cobrança de Inadimplência	GI - Empréstimos
Subprocesso	Seleção de Gestor/Custódia/controladoria	Gerência de Investimentos

Fonte: Registros internos da avaliação de Riscos da Funcorsan de 2014.

Concluindo a estrutura processual utilizada pela Funcorsan para o a identificação de seus riscos, temos no nível de Macroprocesso de suporte os processos e subprocessos que darão sustentação ao cumprimento dos objetivos dos níveis superiores (decisórios, direção e negócio), mas que também possuem riscos específicos, conforme quadro 7 apresentado a seguir:

Quadro 7 - Estrutura de Processos e Subprocessos de Suporte da Funcorsan

Nível	Nome	Unidade
Macroprocesso	Processos de Suporte	
Processo	Gestão de pessoas	Gerência Financeira e Administrativa
Subprocesso	Gestão de Pessoas - Treinamentos	Recursos Humanos
Subprocesso	Gestão de pessoas - Benefícios	Recursos Humanos
Subprocesso	Gestão de pessoas - Folha de Pagamento	Recursos Humanos
Subprocesso	Segurança do Trabalho	Recursos Humanos
Processo	Gestão Administrativa TI	Diretoria Financeira e Administrativa

Subprocesso	Gestão de TI - Atendimento de demanda	Tecnologia da Informação
Subprocesso	Gestão de TI - Rotina diária	Tecnologia da Informação
Subprocesso	Gestão de TI - Infra-estrutura	Tecnologia da Informação
Processo	Gestão Administrativa	Gerência Financeira e Administrativa
Subprocesso	Gestão de fornecedores e suprimentos	Administrativo
Subprocesso	Segurança Patrimonial e de Instalações	Administrativo
Subprocesso	Gestão Documental - Digitalização de documentos	Administrativo
Subprocesso	Pagamentos e Recebimentos.	Financeiro
Subprocesso	Gestão de imóveis.	Administrativo
Processo	Gestão Contábil	Gerência de Contabilidade
Subprocesso	Contabilização e Elaboração das Demonstrações Contábil-Financeiras - Diária/Mensal	Gerência de Contabilidade
Subprocesso	Contabilização e Elaboração das Demonstrações Contábil-Financeiras - Anual	Gerência de Contabilidade
Subprocesso	Consolidação e envio da Demonstrações Tributárias	Gerência de Contabilidade
Processo	Comunicação	Diretoria de Superintendência
Subprocesso	Divulgação do Estatuto e Regulamento	Comunicação
Subprocesso	Divulgação do Relatório Anual de Informações	Comunicação
Subprocesso	Distribuição do Informativo Jornal Fonte	Comunicação
Subprocesso	Gestão do Portal na Internet	Comunicação
Processo	Gestão Portal de Sistemas da Previdência Complementar	Diretoria de Superintendência
Subprocesso	Concessão de Acesso ao Portal de Sistemas da Previdência Complementar	Secretaria
Subprocesso	Atualização do Cadastro de Dirigentes	Secretaria
Subprocesso	Envio de Processo de Alterações do Estatuto e Regulamento	Secretaria
Subprocesso	Assessoramento Jurídico	Jurídico
Processo	Gestão de Riscos, Controles Internos e <i>Compliance</i>	Diretoria de Superintendência
Subprocesso	Gestão de Riscos e Controles Internos.	Controladoria
Subprocesso	Acompanhamento da Legislação - <i>Compliance</i>	Controladoria

Fonte: Registros internos da avaliação de Riscos da Funcorsan de 2014.

Após concluída a revisão das atividades de cada subprocesso, são identificados e associados os riscos inerentes aos mesmos, através da análise das atividades do fluxo processual, independentemente, neste momento, do impacto do risco.

Existem diversas técnicas para identificação dos eventos, o COSO (2007, p. 49) elenca uma série de possibilidades, dentre elas a de análise de fluxo de processo, definindo que "considerando-se os fatores internos e externos que afetam as entradas ou as atividades em um processo, a organização identifica os eventos que possam afetar o cumprimento dos objetivos deste." Esse é justamente o modelo adotado pela Funcorsan, a partir da metodologia de Auto Avaliação de Riscos e Controles, denominada *Risk Control Self Assessment (RCSA)*.

5.5 AVALIAÇÃO DE RISCOS

Os critérios de mensuração dos riscos são aprovados pelo Conselho Deliberativo em etapa que precede a identificação dos eventos, juntamente às categorias e tipos de riscos que serão utilizados no modelo da Funcorsan.

O COSO sugere que devem ser considerados os riscos inerentes e residuais na avaliação dos riscos, definindo como risco inerente aquele que a organização terá de enfrentar na falta de ações a serem implementadas para alterar o impacto ou a frequência dos eventos, e o risco residual, sendo a parcela de risco que permanece após a resposta dada pela administração.

O modelo adotado pela Funcorsan para o gerenciamento de seus riscos é classificado como qualitativo, e usa a metodologia *Risk Control Self Assessment – CSA*, cuja tradução é Auto Avaliação de Riscos e Controles. Nessa metodologia é considerado o conhecimento de cada gestor para identificação de riscos e controles.

Embora qualitativo, a métrica adotada utiliza limites de valores nas faixas de impacto, bem como periodicidade definida em termos de número de materialização dos eventos estimados em uma janela de tempo de um ano para variável frequência, a fim de minimizar a percepção subjetiva dos avaliadores, uma vez que uma perda pequena e um evento raro, pode ser percebida de forma distinta por pessoas diferentes. Serão omitidos na apresentação da tabela de mensuração, quadro 8, os valores adotados nas faixas de impacto e a periodicidade da frequência dos eventos, a fim de resguardar as informações da Entidade.

Quadro 8 - Critérios de Mensuração dos Riscos - FUNCORSAN

IMPACTO			FREQUÊNCIA		
Classe		Característica da Perda	Classe		Característica do Evento
1	20%	Perdas Pequenas	1	20%	Raríssimo
2	40%	Perdas Moderadas	2	40%	Raro
3	60%	Perdas Relevantes	3	60%	Eventual
4	80%	Perdas Graves	4	80%	Frequente
5	100%	Perdas Gravíssimos	5	100%	Muito Frequente

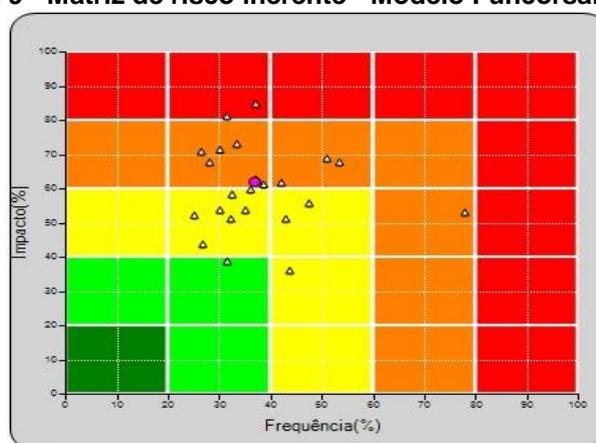
Fonte: Registros internos da avaliação de Riscos da Funcorsan de 2014.

Da etapa de identificação dos eventos, restam os riscos associados aos subprocessos. Na etapa de avaliação, são atribuídos os graus de impacto e frequência em sistema automatizado para cada risco associado. Esse processo ocorre de forma descentralizada nas unidades operacionais, em um primeiro momento. Após finalizada a etapa de avaliação, as associações e avaliações são criticadas em reuniões específicas de posicionamento realizadas junto a consultoria especializada e controladoria, responsável pela coordenação do trabalho internamente, a fim de minimizar percepções pessoais dos avaliadores, pois, alguns com perfil mais arrojado podem subdimensionar os riscos, por outro lado, um gestor mais conservador, pode supervalorizar os riscos.

Dessa atribuição de classes de impacto e frequência, resultará a matriz de risco inerente, que refere-se ao risco puro, sem a consideração dos controles já existentes para mitigá-lo. Para a Entidade, o risco inerente é obtido através do produto da seguinte equação:

$$\text{Impacto} \times \text{frequência} = \text{Risco Inerente}$$

A matriz de riscos inerente, é observada no seguinte formato:

Figura 9 - Matriz de risco inerente - Modelo Funcorsan

Fonte: Registros internos da avaliação de Riscos da Funcorsan de 2014.

Na sequência, são associados pela consultoria no sistema, diversos tipos de controles, que são boas práticas do mercado para mitigação daqueles tipos de riscos, em formato de questões. Essas perguntas são respondidas em todos os níveis da organização, classificadas em blocos de questões institucionais, gerenciais e gerais. As respostas são objetivas como "sim" para existência do controle, ou "não", no caso de não haver esta prática implementada. A capacidade de mitigação dos controles é realizada pela atribuição de pesos aos seus requisitos (questões).

Insta destacar, ainda, que quanto maior o resultado do risco inerente, existe um direcionamento para que haja uma abordagem em maior profundidade na verificação dos requisitos de controles, de modo a avaliar com maior profundidade o grau de exposição do risco.

O cálculo da ausência de controle é obtido pela seguinte equação:

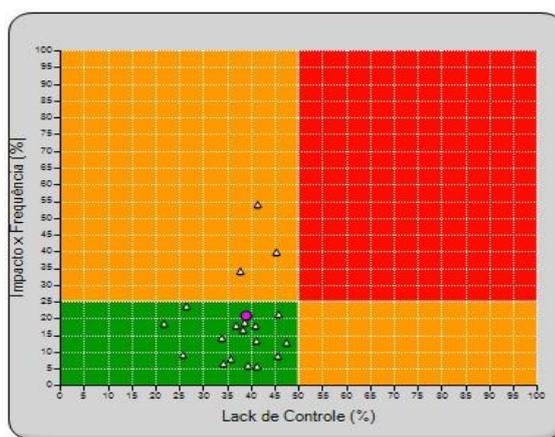
$$1 - (\sum \text{Pontos Obtidos} \div \sum \text{Pontos Possíveis}) = \text{Ausência de Controle}$$

Desse modo, tem a segunda matriz, de risco residual. A equação considera as seguintes variáveis para a apuração do risco residual:

$$\text{Risco Inerente} \times \text{Ausência de Controles} = \text{Risco Residual}$$

A matriz de risco residual é construída no seguinte formato:

Figura 10 - Matriz de Riscos Residual da Funcorsan



Fonte: Registros internos da avaliação de Riscos da Funcorsan de 2014.

Quanto maior o impacto e frequência associado a elevada ausência de controle, pior o resultado do risco residual. Desta forma, todos os parâmetros podem ser analisados igualmente como, quanto menor, melhor.

Nessa etapa a Funcorsan concluí a fase de avaliação dos riscos, gerando um resultado preliminar das matrizes de riscos inerentes e residuais, de acordo com a apetite de riscos definidos previamente. São analisados os resultados da exposição da Entidade aos riscos de forma consolidada, a nível de unidade e processos.

Não necessariamente, os riscos residuais situados no quadrante vermelho serão os que receberão tratamento. Isso decorre do apetite definido para cada tipo de risco, que possuem a análise detalhada na definição das respostas da administração que serão dadas para mitigação dos riscos.

5.6 RESPOSTA A RISCOS

O modelo conceitual do COSO prevê que, realizada a avaliação dos riscos, passe-se para a definição da administração sobre qual a forma que ocorrerá a resposta aos riscos. Propõe, ainda, que isso inclua as seguintes categorias de respostas: evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos.

O COSO propõe que a administração deve avaliar a relação de custo vs. benefícios na definição das respostas, tendo em vista a análise dos efeitos da resposta sobre o impacto e a frequência dos riscos. Não caberia que a administração adotasse uma medida de resposta que, embora mitigue a exposição, seja mais dispendiosa para a organização do que a própria perda decorrente da materialização do risco.

A Funcorsan avalia suas respostas nas categorias propostas pelo COSO, seguindo a seguinte dinâmica: para evitar um risco, analisa-se a atividade e processo, para alterá-los ou descontinuá-los, evitando dessa forma seus riscos inerentes através da não realização da atividade. Considera, nesta análise, se a resposta de evitar o risco não aumenta a possibilidade de outro ocorrer.

Analisa a possibilidade de compartilhar a perda, dividindo com um terceiro. Já para reduzir, define as possibilidades de ações de implementação ou aprimoramento das atividades de controles, com o objetivo de tratar a causa, consequência ou reduzir o impacto e a frequência do risco. Quando a administração opta por não efetuar nenhuma das respostas elencadas, significa que o risco residual está sendo aceito da maneira que apresentou o resultado da avaliação.

A consultoria contratada, ainda, em seu relatório, indica com base nos controles avaliados, ações de implementação ou aprimoramento possíveis de serem

adotadas, o que auxilia a análise das medidas a serem adotadas pela gestão, mas não as restringem.

A Funcorsan efetua a análise no âmbito de Diretoria Executiva e Gerências, para os riscos com exposição acima do apetite definido pelo Conselho Deliberativo. Também avalia os riscos que, embora não tenham apresentado exposição acima do apetite definido, possuem impactos significativos, no sentido de avaliar se os controles mitigadores desses riscos estão corretamente implementados.

Observa-se que, em razão da grande abrangência do escopo da avaliação, que resulta em um número elevado de riscos a serem avaliados, a Funcorsan adota como estratégia para definição das respostas a seguinte segmentação:

- a) Riscos das unidades: são avaliados de forma individual pelos Gestores responsáveis pelas áreas internas da Funcorsan os riscos de suas unidades, bem como as proposições de controles da Consultoria. O Gestor seleciona quais as medidas deverão ser implementadas na área de sua responsabilidade, submetendo à análise e validação de seu Gestor imediato (Diretoria). Após a validação, essas respostas serão formalizadas em relatório consolidado pela Controladoria para reporte à Diretoria Executiva, que validará conjuntamente as ações definidas, e ao Conselho Deliberativo e Fiscal.
- b) Riscos Institucionais: os riscos que apresentaram exposição acima do nível de apetite definido pelo Conselho Deliberativo em unidades e processos distintos, e que são possíveis de ações institucionais para mitigação dos mesmos, são tratados de forma institucional, com planos de ação conjuntos. Esse trabalho é realizado pelos Gerentes e responsáveis pelas áreas técnicas em reuniões específicas, cujas ações, sempre que pertinente, foram agrupadas em projetos, os quais visam mitigar os riscos a nível Institucional. Esse trabalho também é consolidado e remetido às instâncias competentes para aprovações, bem como são considerados a necessidade de previsão de recursos orçamentários a serem aprovados para sua execução.

5.7 ATIVIDADES DE CONTROLE

O COSO (2007, p. 67) define que "as atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas

de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, a fim de assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas".

A Funcorsan, após definidas as respostas para a mitigação dos riscos, realiza a implementação das atividades de controles mediante o desdobramento dos planos de ação aprovados, nos mais diversos níveis.

As atividades de controles são inseridas em sistema automatizado para o controle da implementação das ações, bem como o pertinente reporte às instâncias competentes.

O Conselho Fiscal, Órgão de controle interno da Entidade manifesta-se semestralmente acerca das atividades de controles implementadas para mitigação dos riscos, bem como apresentando sugestões ao Conselho Deliberativo para aquelas desconformidades identificadas, de modo que as ações corretivas sejam implementadas.

O Grupo de Gestão, que agrega gerentes e responsáveis pelas áreas técnicas possui a prática periódica de revisão mensal do status das atividades de controles. Os reportes dessas análises são informados à Diretoria Executiva através das Atas do Grupo, ou reportes individuais dos responsáveis pela implementação das ações.

5.8 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

No tocante à informação, o COSO (2007, p. 76) aborda que "as informações são necessárias em todos os níveis de uma organização, para identificar, avaliar e responder a riscos, administrá-la e alcançar seus objetivos."

Nos dias atuais, o volume de informações é cada vez maior e obtido por diversas fontes em tempo real. Na era da tecnologia da informação, é indispensável que haja uma gestão das informações de modo que as pessoas recebam-nas na qualidade necessária para o cumprimento de suas funções.

A confiabilidade dos dados e das informações, segundo o COSO, é fator crítico, pois quando imprecisos podem expor a organização a riscos não identificados ou decisões inadequadas.

O COSO (2007, p. 79) versa que para que se considere informações de qualidade, deve-se considerar se "o conteúdo é apropriado, as informações são

oportunas, as informações são atuais, as informações são exatas, as informações são de fácil acesso".

No âmbito da Funcorsan, a Entidade possui diversas fontes de informações para realização de suas atividades, de fontes externas e internas, quantitativas e qualitativas. A Entidade dispõe de diversos sistemas terceirizados, dentre eles, um ERP - *Enterprise Resource Planning* para realização de suas atividades operacionais.

Sem a pretensão de aprofundar a questão das tecnologias por ultrapassar os objetivos deste trabalho, cabe destacar que nas entrevistas foi comentado que a organização está em processo de seleção de um novo sistema integrado, especialmente, em função de algumas fragilidades do sistema atual que demanda *inputs* manuais, expondo a organização a maiores riscos operacionais.

Essa medida foi definida pela Gestão da Funcorsan justamente em razão da exposição do risco de sistema e infraestrutura, bem como outros correlatos, decorrentes do último ciclo de avaliação de riscos concluído, realizado na Entidade no exercício de 2013.

Embora exista essa carência de integração das informações no sistema ERP, a Entidade se vale de controles manuais em planilhas que, embora sejam julgados como de menor eficácia, expondo a organização a maiores riscos, a Entidade está tomando medidas para troca do ERP.

Observou-se que os sistemas que têm gerado problemas de integração, são dos dados transmitidos pelos processos de empréstimos e benefícios, ocorrendo a integração manual e, em alguns casos, com lançamentos manuais. Essa questão a expõe a diversos objetivos de comunicação, com relação a confiabilidade de seus relatórios, e conformidade, pois diversas demandas legais a ela inerentes, são cumpridas por informações geradas nesse sistema.

O outro aspecto abordado nesse componente, trata-se da comunicação. O COSO versa sobre a comunicação de forma separada às informações, pois, mesmo que a comunicação seja inerente a todos os sistemas de informação, essa deve ocorrer em sentido amplo, tratando de expectativas, responsabilidades de indivíduos e grupos e outras questões relevantes.

O COSO aborda em seu modelo conceitual, a comunicação de forma segregada entre interna e externa. A comunicação interna apoia a administração no estabelecimento da cultura do ambiente interno, componente que sustenta todo o

gerenciamento de riscos corporativos. É fator preponderante no estabelecimento da filosofia da gestão de riscos, uma vez que fornece as expectativas da gestão quanto ao comportamento e responsabilidades do pessoal.

Na Funcorsan observa-se que a comunicação interna não possui uma diretriz definida pela Gestão formalizada em processos de comunicação, quanto ao que comunicar, quando comunicar e como comunicar. A política de comunicação existente prevê diretrizes maiores estabelecidas, e não abarca em seu escopo essas definições. Isso não significa que a Entidade não realize a comunicação, mas, esse processo ocorre de forma desestruturada, sem o alinhamento para reforçar o ambiente interno.

A comunicação externa das EFPC possui um regramento do mínimo que deve ser comunicado as diversas partes interessadas, especialmente, os participantes e assistidos. Pela verificação documental, a Funcorsan possui diversos veículos de comunicação para com seus participantes e assistidos, inclusive, um programa de educação financeira e previdenciária. Possui manuais dos quesitos das principais leis contendo as informações que devem ser comunicadas, bem como processos decisórios delineados de aprovação das informações.

5.9 MONITORAMENTO

O COSO (2007, p. 83) define que "o gerenciamento dos riscos corporativos é monitorado, avaliando-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo. Essa tarefa é realizada mediante atividades contínuas de monitoramento, avaliações independentes ou uma combinação de ambas."

Isso se deve em função de que o contexto se altera com o decorrer do tempo, dessa forma, também ocorre com os riscos a que as organizações estão expostas, assim sendo, respostas em um momento julgadas suficientes podem se tornar inócuas, da mesma forma que controles podem deixar de ser realizados ou perder a eficácia.

Atividades de monitoramento contínuo sobre o gerenciamento de riscos corporativos, na definição do COSO referem-se a avaliações que podem ser conduzidas na forma de autoavaliações pelos Gerentes ou responsáveis por determinada unidade, a fim de se obter conclusões sobre a eficácia do

gerenciamento de riscos corporativos. Outra forma abordada pelo COSO, é o monitoramento independente realizado por auditores internos ou externos.

A Funcorsan não possui Auditoria Interna e as auditorias externas realizadas na Entidade possuem o enfoque sobre os controles internos exclusivos para os registros contábeis e financeiros, por força de lei, portanto, não possuindo o viés da prática de monitoramento preconizada pelo COSO.

Como atividade de monitoramento independente, a Funcorsan possui o Conselho Fiscal em sua estrutura, denominado como órgão de controle interno da Entidade. O Colegiado realiza manifestações semestrais acerca de diversos aspectos da Gestão da Funcorsan, dentre eles, acerca do gerenciamento de riscos e controles internos. Nesses relatórios, o órgão manifesta-se acerca do andamento das ações definidas e aprovadas para mitigar os riscos e os controles internos existentes na Entidade.

Assim, entende-se que essa prática, que possui reporte ao Conselho Deliberativo da Entidade é uma prática de monitoramento independente, que permite que o Conselho Deliberativo possua uma análise independente acerca dos controles internos da Gestão da Funcorsan, bem como sobre o processo de gerenciamento de riscos.

O monitoramento realizado pela Funcorsan no tocante ao gerenciamento dos riscos também ocorre de forma contínua, através de um conjunto de atividades de gestão, que são conduzidas pelas Gerências e responsáveis pelas áreas técnicas. Identificou-se a existência de práticas adotadas em todas as áreas quanto à análise de relatórios operacionais, acompanhamento de comunicações externas, que servem de comparação para as informações geradas internamente, atividades de monitoramento do ambiente regulatório, participação de gestores em comissões técnicas, participação em seminários e fóruns de discussões, reuniões gerenciais e setoriais periódicas, dentre outras.

O COSO (2007, p. 88) versa sobre as deficiências do gerenciamento de riscos que "uma deficiência é uma condição do gerenciamento de riscos de uma organização que merece atenção e que pode representar uma desvantagem real, percebida ou em potencial, ou uma oportunidade de fortalecer o gerenciamento de riscos corporativos para aumentar a probabilidade dos objetivos serem alcançados."

Nas entrevistas conduzidas com os colaboradores da Funcorsan, todos informaram que possuem a orientação, no âmbito de suas atividades, de reporte ao

superior imediato sobre aspectos relacionados a gerenciamento de riscos. Contudo, esse fluxo não encontra amparo formal na Entidade.

5.10 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS COMPARATIVOS

Apresentados os resultados comparativos, do modelo da Funcorsan em relação ao modelo do COSO, versando acerca dos pontos de maior similaridade e de convergência, sintetiza-se os pontos abordados no quadro abaixo:

Quadro 9 - Consolidação das Práticas convergentes e divergentes da Funcorsan à luz do modelo conceitual do COSO

Componentes do COSO	FUNCORSAN - Práticas Convergentes	FUNCORSAN - Práticas Divergentes
Ambiente Interno	Alta administração: Estabelecimento de estrutura, edição de políticas, procedimentos e normas	Inexistência de Políticas institucionais que estabeleçam as diretrizes da alta administração acerca do gerenciamento de riscos e controles internos
	Treinamento sobre o gerenciamento de riscos, disseminando a mensagem da alta administração em relação à filosofia para o gerenciamento de riscos	Inexistência de prática de revisão periódica dos instrumentos de orientação e padronização da filosofia e do modus operandi: código de ética, processos e normas, regulamento disciplinar, regimentos internos dos Órgãos Colegiados e políticas institucionais
	Estabelecimento do apetite a risco pelo Órgão máximo	Código de ética: previsão da existência de comitê de ética, sem adoção da prática
	Programa anual de treinamentos a todos os colaboradores, demonstrando a importância da competência técnica pela Alta Administração	Inexistência de Código de conduta, canais de denúncias, mecanismos de verificação do cumprimento do código de ética
		Atribuição de alçadas e responsabilidades dispersa
		Execução das Práticas de recursos humanos instituídas e formalizadas, bem como desenvolvimento de diretrizes estratégicas para transmissão da mensagem do que é esperado das pessoas
Fixação dos Objetivos	Definição de estratégias, objetivos e metas em todos os níveis, fluindo em cascata por toda a organização	Falta de Alinhamento entre a definição das estratégias e objetivos aos riscos inerentes
		Inexistência da consideração de Medida de apetite a risco em

		função do impacto do risco sobre as estratégias
Identificação de Eventos	Identificação dos eventos que possam impactar nos objetivos (a partir dos processos mapeados): métrica análise de fluxo de processo	Falta de Integração entre as avaliações de riscos e o planejamento estratégico
	Padronização conceitual: categorias e tipificações de riscos (tipos = eventos)	
	Previsão no modelo de todos os riscos apreciados no levantamento bibliográfico	
Avaliação de Riscos	Atribuição de impacto e frequência aos riscos identificados (modelo qualitativo, com valores)	
	Utilização de matriz de risco inerente e residual	
	Utilização da visualização dos riscos do portfólio (consolidado), por unidades e subprocessos	
Resposta aos Riscos	Seleção de resposta a riscos (processo, unidade e institucionais)	
	Consideração sobre “evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar o riscos”	
	Controles mitigadores: específicos e boas práticas de mercado	
	Decisão das respostas pela Alta Administração	
Atividades de Controle	Implementação de atividades de controle específicas (unidades) e gerais (institucionais)	
	Acompanhamento da implementação das atividades de controle e planos de ação implementados	
Informação e Comunicação	Identifica quais informações são necessária, forma, qualidade, periodicidade e controles	Inexistência de Diretrizes e processo de comunicação interna formalizadas
Monitoramento	Prática de monitoramento contínuo: análise de relatórios operacionais, acompanhamento de comunicações externas, análise do ambiente regulatório, etc	
	Prática de monitoramento independente: Conselho Fiscal	

Fonte: a autora.

6 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA AO MODELO

Sem a pretensão de esgotarmos as possíveis melhorias para o processo de gerenciamento de riscos e controles internos adotado pela Funcorsan, a partir da análise dos resultados obtidos neste estudo de caso, versa-se a seguir, sobre possíveis práticas a serem implementadas pela Gestão da Entidade a fim de fortalecer o processo existente na Funcorsan à luz das práticas consagradas no modelo conceitual de gerenciamento de riscos corporativos idealizado pelo COSO.

a) Ambiente Interno

O ambiente interno é o componente base que sustenta todos os demais elementos do gerenciamento de riscos da organização. Através do desenvolvimento do ambiente interno as organizações são capazes de influenciar a percepção e o comportamento das pessoas para o desenvolvimento de uma gestão voltada para riscos. O ambiente é efetivo quando as pessoas possuem consciência de quais são suas responsabilidades, conhecem os limites de sua autoridade, possuem as habilidades, atitudes e competência necessária para desempenhar suas funções da forma correta. Assim, as pessoas devem ter conhecimento do que deve ser feito, de como fazê-lo e estar imbuídas da vontade de fazê-lo, ou seja, comprometidas com o ambiente de controle.

O COSO preconiza que a alta administração desenvolve a filosofia de riscos através do estabelecimento de políticas, procedimentos, códigos de ética e conduta, dentre outros mecanismos pelos quais ela comunica e reforça de forma clara o que espera de cada pessoa da organização.

No âmbito da Funcorsan observou-se a inexistência de políticas institucionais que estabeleçam as diretrizes da alta administração acerca do gerenciamento de riscos e controles internos. Embora tenha-se identificado prática formal pela qual a administração emana suas diretrizes, como o treinamento para as avaliações de riscos, considera-se que a criação dessa política poderia consolidar e formalizar a filosofia da alta administração, direcionando de forma uníssona o que é esperado de todos com relação ao modelo de gestão de riscos.

O estabelecimento de uma Política de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no âmbito da Funcorsan, devidamente aprovada por seu Conselho Deliberativo, definindo os objetivos do processo e as responsabilidades de todas as pessoas com relação ao gerenciamento de riscos e controles internos, bem como as

relações entre as partes no processo, a metodologia adotada, o cronograma das avaliações, as formas e periodicidades dos reportes, trata-se de instrumental útil para formalizar as práticas já existentes na Entidade, emanando o tom que a alta administração espera em relação ao gerenciamento de riscos na Funcorsan, ainda, de modo a garantir sua continuidade.

Não obstante, identifica-se na Funcorsan instrumentos padronizados de orientação formal acerca do seu *modus operandi*, contudo, não identificou-se uma prática periódica de revisão dos instrumentos, tais como o código de ética, processos e normas, regulamento disciplinar, regimentos internos dos Órgãos Colegiados e políticas institucionais.

O estabelecimento dos instrumentos formais que emanam as diretrizes gerais e operacionais que devem ser seguidas, demandam de práticas de revisão e diretrizes de aprovação na gestão da Funcorsan, bem como a definição de forma institucionalizada de disseminação desses instrumentos a todas as partes interessadas. A criação de instrumentos de gestão demanda que esses mantenham-se atualizados e que sejam de conhecimento de todos para que possam ser cumpridos.

Quanto a integridade e a ética, subprodutos da cultura organizacional, observou-se a existência de código de ética no âmbito da Funcorsan, contudo, conforme indicado na análise desse subcomponente, a Entidade não possui instituído comitê de ética, conforme preconizado no seu código, bem como não possui canais de denúncias, mecanismos de verificação do cumprimento do código de ética, instrumentos fundamentais indicado pelo COSO para desenvolver uma cultura interna voltada para a conformidade às diretrizes da gestão.

Não obstante, não observou-se a existência de código de conduta que traduza os princípios e valores éticos exigidos pela organização de forma prática em regras de conduta e comportamento, de modo a dar clareza sobre o que é entendido como certo e errado pela alta administração, bem como não incentiva reporte de denúncias ou medidas disciplinares para o caso de não reporte.

Essas questões relativas ao desenvolvimento da cultura voltada para elevados padrões de integridade e ética na Entidade objeto deste estudo de caso demandam um olhar especial da gestão. O COSO versa que o comportamento ético e a integridade administrativa compreendem as normas comportamentais e a forma pela qual as mesmas são comunicadas e reforçadas.

Isso posto, um código de ética que prevê práticas nunca implementadas, pode dar uma mensagem equivocada aos empregados, uma vez que o instrumento destinado a definir os princípios éticos aceitos pela organização não efetiva na prática suas próprias diretrizes.

Nesse sentido, emerge que, além da Funcorsan buscar a implementação de práticas de revisão do atual código de ética e demais instrumentos formais periodicamente, de modo que os mesmos reflitam as práticas adotadas na instituição, que esses prevejam de forma clara os mecanismos de verificação do cumprimento das diretrizes emanadas pela alta administração.

No tocante a implementação de um código de conduta, o COSO afirma que a existência de um dispositivo que estabeleça orientações sobre comportamento ético e íntegro, conflitos de interesses, pagamentos ilegais, dentre outros aspectos atinentes à conduta, torna-se instrumento primordial para orientar as pessoas sobre as questões de comportamento esperado.

Assim, entende-se que a criação desse instrumento pode auxiliar a Funcorsan no fortalecimento de seu ambiente interno, de modo a apoiar as diretrizes da alta administração em relação ao comportamento e a conduta desejada de forma alinhada aos valores da organização.

Essa formalização na Funcorsan auxiliará para minimizar as interpretações das diretivas oriundas dos princípios e valores formalizados em seu código de ética, em razão da possibilidade de um código de conduta prever objetivamente o que é considerado certo e errado, fomentando um ambiente de conformidade. Nesse contexto, o dispositivo deve prever canais de comunicação adequados para reporte das situações identificadas, de modo que o monitoramento ocorra de forma satisfatória, ainda, com a previsão de incentivos para reporte das infrações e medidas disciplinares para os casos de falta de comunicação sobre suspeitas de infrações.

Cabe destacar que a existência do regimento disciplinar aplicável aos empregados, conforme versado oportunamente, restringe-se a prever sobre a forma de abertura e condução do processo administrativo disciplinar (PAD), sem apresentar incentivos ou penalidades para as pessoas no caso de terem conhecimento de infrações e não reportá-las. Assim, é possível que o único instrumento existente na Entidade com a finalidade de direcionar explicitamente o comportamento das pessoas para o cumprimento das diretrizes emanadas pela alta

administração, pode se tornar inócuo, corroborando a necessidade de desenvolvimento dessas diretivas, conforme sugestionado, em código de conduta.

Sobreleva ressaltar que, mais do que criar instrumentos formais de orientação, cabe à alta administração emitir a mensagem desejada aos empregados quanto à obrigatoriedade de cumprimento desses dispositivos, assim, entende-se que mediante o estabelecimento do código de conduta com as previsões mínimas acerca dos pontos nesse item arrazoados, estará a Alta Administração da Funcorsan emitindo mensagem a todos sobre a cultura desejada para a organização em relação aos padrões de integridade e ética.

Acerca da atribuição de autoridade e responsabilidade, o COSO versa que o desafio é encontrar qual o ponto de delegação necessário para o cumprimento dos objetivos. Assim, algumas organizações possuem um maior grau de delegação, de modo que as decisões ocorrem nos níveis inferiores da hierarquia, enquanto outras possuem maior centralização do processo decisório, centralizando a tomada de decisão na alta administração. Independentemente do grau de delegação, todos devem entender e compreender as implicações decorrentes das decisões sobre os objetivos da organização. Assim, o ambiente interno possuirá boa influência na medida em que as pessoas reconhecem que serão responsabilizadas pelas suas ações e omissões.

Na Funcorsan o processo decisório é altamente centralizado, sendo que a legislação do segmento já prevê atribuições mínimas no tocante ao processo de tomada de decisão nos Órgãos Colegiados. Contudo, apresenta em certa medida a descentralização das atribuições e responsabilidades para os níveis mais baixos da hierarquia, seja diretamente atribuído às gerências, Comitê permanente ou grupos de trabalho itinerantes. Assim, conforme exposto oportunamente, possui a formalização dessas delegações e responsabilidades previstas em diversos instrumentos formais, inclusive nas Atas dos Órgãos Colegiados.

A definição dispersa em diversos documentos pode dificultar o entendimento pleno pelas pessoas do que lhes é atribuído, o nível de responsabilidade decorrente dessas atribuições e os limites de autoridade conferidos para tanto. Isso posto, a propositiva ora apresentada concerne na implementação de manual ou outro instrumento que consolide as informações ora segregadas em diversos documentos na Funcorsan relativas às autoridades e responsabilidades em todos os níveis e departamentos existentes, de modo a obter uma visão global do sistema de decisão

existente na Entidade, minimizando a má alocação de recursos, em razão de que pode haver no formato atual sobreposição de atribuições e responsabilidades mas, principalmente, de modo a garantir que todas as atribuições estão devidamente delegadas na estrutura da Entidade, minimizando o risco de alguma atividade de conformidade não ser cumprida pelo desconhecimento das pessoas.

Entende-se que essa definição, além de auxiliar a todos no que concerne a clareza de suas atribuições, facilitará o monitoramento pela Gestão do cumprimento das diretrizes emanadas pela alta administração, bem como possibilitar a identificação de gargalos, minimizar os riscos de descumprimento de obrigações, orientando a alocação dos recursos de forma otimizada, centralizando os esforços para o alcance dos objetivos da Instituição.

Os padrões de recursos humanos são abordados pelo COSO como úteis ferramentas para transmissão das mensagens da alta administração em relação aos níveis esperados de competência, integridade e comportamento ético.

Nesse sentido, observou-se que, embora a Funcorsan possua práticas de recursos humanos instituídas e formalizadas, pode estar ocorrendo uma dissonância entre o que está estabelecido e as práticas adotadas, assim, enfraquecendo o ambiente interno desejado para o gerenciamento de riscos, ou de forma mais prejudicial, de modo a distanciar os resultados obtidos daqueles planejados.

Isso posto, impera a necessidade da Alta Administração da Funcorsan definir estrategicamente o tratamento a ser dado em relação aos padrões de recursos humanos implementados na Entidade. Se por um lado, o segmento das EFPC é demasiadamente específico, demandando alta especialização do corpo funcional da organização, dessa forma, a Funcorsan investe recursos para o constante aprimoramento das pessoas, em termos de desenvolvimento de suas competências para execução das tarefas, por outro lado, verifica-se que as práticas adotadas não reconhecem adequadamente o desempenho dos empregados, gerando insatisfação das pessoas e podendo ocasionar em perda de pessoas-chaves para organização.

Pelo exposto, tem-se a necessidade da Funcorsan definir o posicionamento estratégico que será implementado para a questão, definindo se deseja captar pessoas no mercado e prover-lhes de qualificação, e por não possuir mecanismos de retenção dessas pessoas, conscientemente definindo que esse é o posicionamento que lhe alavancará no alcance de seus objetivos, então, tomando medidas para mitigar os riscos decorrentes desse posicionamento, ou se a

estratégia escolhida é no sentido de manter os empregados após devidamente capacitados para o exercício de suas funções, desenvolvendo mecanismos de recompensa e possibilidades de desenvolvimento de carreira na própria Entidade.

b) Fixação dos objetivos

O apetite a risco, conforme versa o COSO, é considerado no estabelecimento da estratégia da organização, assim, a estratégia definida deve refletir o quanto de risco a organização aceita correr para obter determinado retorno. Como cada estratégia possível de ser definida possui diferentes tipos de risco para alcançar o retorno esperado na consecução da mesma, diferentes estratégias expõem a organização a tipos variados de riscos e grau de exposição distinto.

No âmbito da Funcorsan não se identificou a existência de uma etapa formal em seu processo de modo a considerar o modelo de gerenciamento de risco implementado, visualizando-o para definir as estratégias que serão adotadas. Isso foi identificado nas entrevistas com os gestores que informaram que a Entidade não realiza essa análise estruturada das possibilidades estratégicas e os riscos decorrentes da adoção de um direcionamento em detrimento de outros. Observou-se, apenas, que os gestores indicaram que consideram no processo os riscos decorrentes da adoção de determinada estratégia, mas sem uma metodologia padrão e formalização dessa consideração da variável risco

Nesse contexto, releva notar que a Entidade no modelo de gerenciamento de riscos ora analisado estabelece o apetite aceito pela alta administração quando da identificação dos eventos de riscos. Esse processo não encontra alinhamento na Funcorsan com a definição das estratégias, conforme sugerido pelo COSO.

Outra questão dissonante identificada nas práticas da Entidade à luz do modelo conceitual do COSO, refere-se ao fato de que o apetite a risco definido pelo Conselho Deliberativo possui uma medida única para todos os tipos de risco avaliados. Assim, não se identifica relação da avaliação do apetite definido em relação ao potencial impacto que podem causar, se materializados, nos objetivos e estratégias da Entidade.

Desse modo, propõe-se que a Entidade inclua em seu processo formal de planejamento estratégico uma etapa que considere para definição das estratégias a serem adotadas, os potenciais riscos relativos a cada posicionamento estratégico possível, de modo que essa avaliação oriente a Funcorsan na definição de seus objetivos, bem como possa robustecer a identificação de oportunidades a serem

exploradas pela Gestão, realimentando o processo de definição das estratégias e objetivos.

Sob esta propositiva, entende-se que a Entidade minimizará o risco de classificação estratégico, tipo risco de planejamento disposto no dicionário de avaliação padronizado na Funcorsan, que refere-se à "possibilidade de perda decorrente de estratégias equivocadas."

Essa etapa poderá ser inserida no Planejamento Estratégico como importante ferramenta para auxiliar a gestão na decisão de estratégias e objetivos alinhados ao valor de apetite de risco tolerável, de modo que os riscos incorridos não sejam demasiadamente conservadores que não possibilitem a organização a alcançar seus objetivos, ou arrojados em demasia, de modo que se exponha a riscos desnecessários, dessa forma, equilibrando crescimento, risco e retorno.

Acerca do apetite para cada categoria de risco, entende-se relevante a sugestão de que a Funcorsan estabeleça o nível de risco aceito em graus distintos, de modo a refletir em sua avaliação a relevância de cada objetivo sobre as estratégias e objetivos, bem como considerando o apetite a risco da Entidade pela junção de cada parcela de risco. Assim, depreende-se que a Entidade terá maior garantia de alcançar sua missão, tendo a clareza da contribuição de cada objetivo e meta e dos potenciais riscos inerentes que podem impactá-los.

Considerando-se que os riscos geralmente não ocorrem de forma isolada, pois um evento que se materializa pode desencadear outros, impera a necessidade da administração entender a maneira pela qual os eventos de riscos se inter-relacionam, dessa forma obterá uma garantia mais segura quanto ao alcance de seus objetivos.

Para tanto, sugere-se que o processo de identificação de eventos, implementado na Funcorsan na avaliação de riscos, seja realizado de forma alinhada ao estabelecimento dos objetivos, pois ambos os processos realizados na Entidade de forma independente poderão se complementar, tanto no sentido de auxiliar o direcionamento de esforços para mitigar os riscos, quanto fortalecendo o planejamento da Entidade.

Assim, um cronograma integrado que preveja esse alinhamento poderá ser implementado na Funcorsan, imputando na identificação de eventos das avaliações de riscos a inserção da perspectiva dos riscos específicos decorrentes das possibilidades estratégicas delineadas no Planejamento Estratégico da Entidade,

para que, após mensurados na métrica existente no modelo adotado pela Funcorsan, realmente o Planejamento Estratégico, sendo ferramenta que auxilie a alta cúpula na definição dos objetivos que serão implementados, bem como possibilitando a identificação de novas oportunidades a serem exploradas pela Entidade.

c) Informação e Comunicação

Observou-se a questão da fragilidade do atual sistema ERP - *Enterprise Resource Planning* pontuado em documentos formais da Entidade, tais como Relatório de Auditorias Independentes, Relatórios de Avaliações de Riscos e nas entrevistas conduzidas junto ao corpo funcional da Entidade.

Em relação ao exposto, a Funcorsan está aprimorando os mecanismos de controles das informações geradas pelo sistema, tais como testes periódicos dos parâmetros conduzidos pelas gerências responsáveis por cada módulo, uso de controles paralelos nos processos, tais como planilhas de excel. Isso denota o empenho da gestão com relação a confiabilidade das informações. Ademais, cabe destacar o processo em andamento buscando outras soluções no mercado para substituição do atual sistema.

Quanto a comunicação em âmbito interno, foi percebido que a Entidade carece de definições formalizadas para instituir o processo, que atualmente ocorre de forma desestruturada.

Isso dependente das diretrizes estratégicas de comunicação a serem definidas pela alta administração, para que possam ser desdobradas em processos e normas prevendo as formas de realização, os controles e as responsabilidades, de modo a garantir que esse elemento essencial para o desenvolvimento do ambiente interno para o gerenciamento de riscos ocorra de forma satisfatória.

O COSO (2007, p. 114) versa que "a administração fornece comunicação específica e dirigida, abordando expectativas do comportamento e das responsabilidades do pessoal, inclusive uma declaração transparente da filosofia de gerenciamento de riscos, abordagem, e clara designação de responsabilidade".

7 CONCLUSÃO

O principal objetivo da presente pesquisa foi analisar o modelo de gerenciamento de riscos e controles internos de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar à luz do modelo conceitual ERM - Gerenciamento de Riscos Corporativos preconizado pelo COSO, verificando as similaridades e dissonâncias existentes entre eles e, dessa forma, concluindo se o modelo conceitual idealizado pelo COSO é ferramenta capaz de indicar melhorias para o processo de gerenciamento de riscos da Entidade objeto desse estudo de caso.

Nesse contexto, esta pesquisa buscou contribuir para a discussão sobre o tema gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito das EFPC, uma vez que essas organizações possuem a obrigatoriedade legal de realizarem a gestão dos riscos que possam impactar no alcance de seus objetivos, sem que, contudo, exista um modelo padrão a ser adotado.

Destarte, a presente pesquisa contribui para o gerenciamento de riscos da Funcorsan, auxiliando-a na identificação de lacunas existentes no seu modelo, bem como possíveis práticas de melhorias a serem implementadas, uma vez que o processo de gestão de riscos instituído na organização possui, aproximadamente, dez anos de sua implementação e, tendo em vista que a presente pesquisa desenvolvida foi efetuada em profundidade, embasada em modelo conceitual de gerenciamento de riscos consagrado no mercado.

Inicialmente, procedeu-se na revisão da teórica abordando os conceitos e definições de riscos, gerenciamento de riscos, controles internos, e as principais classificações de riscos inerentes ao ambiente das EFPC. Em maior profundidade, apresentou-se o modelo promovido pelo COSO ERM - Gerenciamento de Riscos Corporativos.

Com isso, a partir dos oito componentes do modelo conceitual idealizado pelo COSO, foi realizado o estudo de caso da Funcorsan, por meio da utilização da observação participante, durante o desenvolvimento do ciclo de avaliação de riscos na Entidade e da revisão de seu planejamento estratégico. Complementarmente, utilizou-se pesquisa documental nos registros institucionais da Entidade para obter informações acerca do modelo adotado, considerando-se que esse possui robusto arsenal documental de registros acerca do processo ora implementado.

Ademais, para os elementos que não foram passíveis de identificação de forma direta, através da aplicação destas metodologias de pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais com empregados de níveis gerencial e operacional a fim de concluir o levantamento das informações necessárias para análise dos modelos adotados pela Funcorsan.

Assim, obteve-se informações de volume, conteúdo e profundidade suficientes para discorrer sobre a distância e proximidade dos elementos do processo implementado na Funcorsan em relação ao modelo idealizado pelo COSO em seu *framework*.

Realizadas as etapas narradas acima, foi possível sugerir ações de melhorias a serem implementadas no modelo de gerenciamento de riscos da Funcorsan, à luz das práticas preconizadas no ERM - Gerenciamento de Riscos Corporativos publicado pelo COSO.

Os resultados individuais de cada componente revelaram que o "Ambiente Interno", a "Fixação dos objetivos" e a "Informação e Comunicação" são os elementos que apresentam maiores dissonâncias das práticas implementadas pela Funcorsan relativamente às aquelas promulgadas no modelo do COSO, para as quais discorreu-se em proposições de práticas a serem implementadas.

Por outro lado, os componentes "Identificação de Eventos", "Avaliação de Riscos", "Resposta a Risco", "Atividades de Controles" e "Monitoramento" apresentaram maior semelhança entre as práticas implementadas na Entidade objeto deste estudo de caso à luz do modelo ERM do COSO.

Isso posto, o COSO (2007) versa em seu *framework* que cada organização possui suas características e necessidades de gerenciamento de riscos distintas, a depender de questões como o segmento de atuação, o porte, a filosofia da administração e a cultura interna. Assim, embora todas as organizações devam ter os oito componentes implementados e em funcionamento efetivo, a forma de aplicar o gerenciamento de riscos será específico e peculiar a cada entidade.

Desse modo, depreende-se que as divergências apresentadas nesta pesquisa do processo estabelecido na Funcorsan em relação ao modelo conceitual do COSO podem ser objetos de aprofundamento no âmbito da Funcorsan de modo a aprimorar o seu gerenciamento de riscos.

Não obstante, para que o gerenciamento de riscos da Funcorsan seja considerado semelhante ao modelo idealizado pelo COSO carece possuir todos os

oito componentes em conformidade com o referido modelo. Isso não significa que todas as práticas suscitadas pelo COSO devam ser implementadas, pois pode existir um certo desequilíbrio entre a aplicação de cada componente, portanto cabe aos gestores avaliarem se as divergências pontuadas impactam no alcance dos objetivos da Entidade, impedindo-a de concretizá-los com o nível de segurança considerado satisfatório.

Em razão do modelo utilizado como direcionador desta pesquisa, tacitamente o ERM do COSO, tratar-se de uma estrutura integrada, da mesma forma é necessário que as Entidades que utilizem essa metodologia como referência para a implementação de seu gerenciamento de riscos, assim o vislumbrem, pois, significa que o todo funciona indissociavelmente de sua estrutura formadora.

Isso significa, em última instância, que, embora cada componente possa indicar um grau distinto de implementação em relação às práticas idealizadas no modelo, todos os componentes formadores da estrutura integrada devem possuir práticas implementadas, a depender das características peculiares de cada organização para seu correto funcionamento.

Por todo exposto, considera-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados em sua completude, permitindo concluir que o modelo ERM Estrutura Integrada do COSO para o gerenciamento de riscos é ferramenta capaz de auxiliar as EFPC a aprimorarem seus processos de gestão de riscos e controles internos, bem como propiciar uma visão holística de todo o sistema, auxiliando-as no cumprimento da obrigação legal imputada, mas, de forma mais relevante, para que visualizem e implementem uma gestão de riscos que auxilie no alcance de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 31000: 2009**, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro: 2011

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução BACEN Nº 3464, Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de mercado, Brasília, jun/2007. Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res_3464_v2_L.pdf>. Acesso em: 10/09/2014

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução BACEN Nº 3721, Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de crédito, Brasília, 30 abr. 2009. Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res_3721_v1_O.pdf>. Acesso em: 10/09/2014

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução BACEN Nº 4090. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento do risco de liquidez, Brasília, 24 de maio de 2012. Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2012/pdf/res_4090_v1_O.pdf>. Acesso em: 10/09/2014

BRASIL. Lei Complementar 108, de 29 maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 de maio de 2001.

BRASIL. Lei Complementar 109, de 29 maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 de maio de 2001.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. [Conteúdo aberto]. Disponível em:<http://www1.previdencia.gov.br/aeps2006/15_01_14_01.asp> Acesso em: 10 abr.2014.

BRASIL. Recomendação Ministério da Previdência Social/CGPC Nº 2, DE 27 DE ABRIL DE 2009. Dispõe sobre a adoção da Supervisão Baseada em Risco (SBR) no âmbito da Secretaria de Previdência Complementar em relação à supervisão das entidades fechadas de previdência complementar e dos planos de benefícios por elas administrados, e dá outras providências. **ABRAPP**. Disponível em:
<<http://www.abrapp.org.br/Lists/Legislacao/VisualizarConteudo.aspx?ID=2092&categoria=Recomenda%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em 07 set. 2014.

BRASIL. Resolução CGPC nº. 13, de 01 de outubro de 2004. Estabelece princípio, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observadas pelas entidades fechadas de previdência complementar. **Diário Oficial da União**, Brasília, 06 de outubro de 2004.

CAPELLETTO, Lucio R.; CORPAR, Luiz J. Índices de risco sistêmico para o setor bancário. São Paulo: **Revista de Contabilidade e Finanças**, USP, São Paulo, v. 19

nº. 47, p. 6-18, Mai./Ago. 2008. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a02.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSOLIDADO Estatístico. **ABRAPP**, mar/2014. Disponível em:
<http://www.abrapp.org.br/Consolidados/Consolidado_Estatistico_2014_03.pdf>. Acesso em: 09 set. 2014.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** - Estrutura Integrada, 2 ed., 2007. Disponível em:
<www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica de risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookmann, p.384, 2009.

FUNDAÇÃO CORSAN – FUNCORSAN. [Conteúdo aberto]. In: Funcorsan. Disponível em:
<http://www.funcorsan.com.br/arquivos/conteudo/estatuto_portaria_721_-_2012.pdf> Acesso em: 15 abr. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas em governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2006. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf> Acesso em: 05 jun. 2014.

MICHAELIS. **Dicionário de Português Online**. São Paulo: Melhoramentos, 2009. Disponível em:
<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra>>. Acesso em: 07 set. 2014.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Edicta, 2004.

PAIXÃO, Leonardo André. **A previdência complementar fechada**: uma visão geral. Working paper, SPC, Brasília, Set./2006. Disponível em:
<http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_081014-111321-983.pdf>. Acesso em 09 set. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas 2012.