

FICHA DE INSCRIÇÃO	
MINISTÉRIO SUPERVISOR: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	
ÓRGÃO/ENTIDADE: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	
DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL: Departamento de Controles Internos (AGR/DECOI)	
RESPONSÁVEL: Leon de Castilho Bayer	
E-MAIL: leonb@bndes.gov.br	
TELEFONE: (21) 2172-6348	
CATEGORIA: <input checked="" type="checkbox"/> Fortalecimento dos controles internos administrativos <input type="checkbox"/> Promoção da transparência ativa e/ou passiva <input type="checkbox"/> Aprimoramento das atividades de ouvidoria <input type="checkbox"/> Diminuição no tempo de apuração disciplinar	
TÍTULO DA PRÁTICA: Monitoramento Contínuo do Sistema de Controles Internos	
Rio de Janeiro - RJ, 12 de setembro de 2014	
 <hr/> Declaro que tomei conhecimento do Regulamento do II Concurso de Boas Práticas da CGU <i>Assinatura do responsável, de acordo com o art. 10 deste Regulamento</i>	

Observação: É obrigatório o preenchimento de todos os campos e da assinatura do Responsável.

PRÁTICA

1) TÍTULO

Monitoramento Contínuo do Sistema de Controles Internos

2) DESCRIÇÃO DA PRÁTICA - limite de 4 (quatro) páginas:

O Monitoramento Contínuo do Sistema de Controles Internos é uma metodologia de avaliação de conformidade baseada em três fundamentos: (i) identificação das principais exigências normativas relacionadas ao funcionamento eficiente e eficaz dos processos de trabalho; (ii) desenvolvimento de testes para avaliar continuamente o grau de cumprimento de tais exigências; e (iii) apresentação dos resultados desses testes em um Painel de Controle de fácil visualização e entendimento.

O Monitoramento Contínuo é composto por diversos pontos de controle identificados nos processos de maior impacto para o BNDES (principalmente processos de concessão de apoio financeiro e suporte à concessão). Os pontos de controle são exigências normativas críticas para o sucesso dos processos monitorados. Ou seja, avaliando o conjunto de pontos de controle, estaremos acompanhando fatores relevantes para o atingimento dos objetivos de cada processo e, por consequência, da própria instituição.

Em linhas gerais, a atividade de Monitoramento Contínuo é composta por um fluxo de inclusão de novos processos em regime de monitoramento e um fluxo de rotina para atualização de indicadores e comunicação com as áreas envolvidas.

Fluxo de inclusão de novos processos: O fluxo para inclusão dos processos em regime de monitoramento é conduzido pelo Departamento de Controles Internos da Área de Gestão de Riscos do BNDES (AGR/DECOI) e segue as etapas descritas no diagrama a seguir:



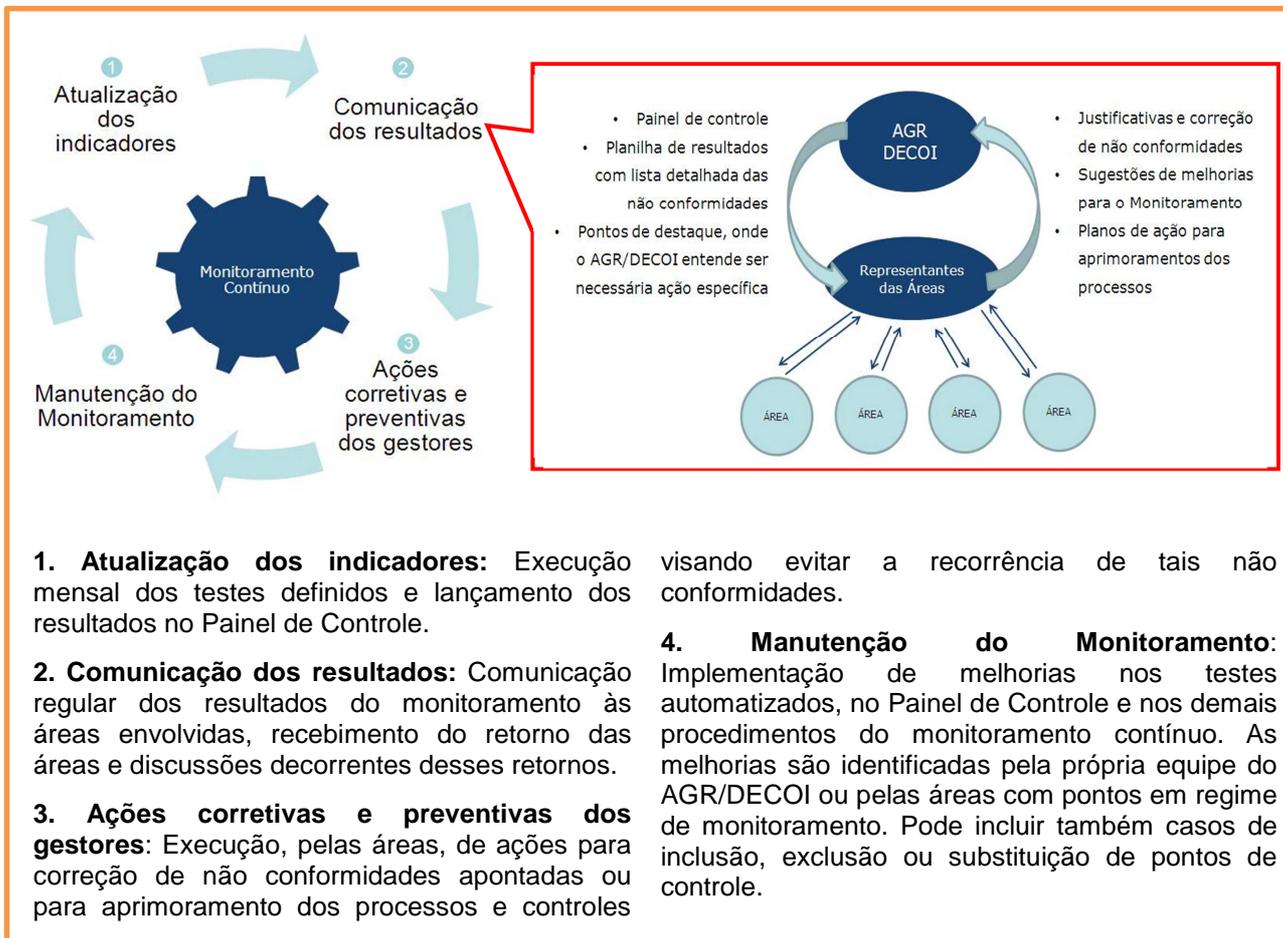
1. Seleção dos pontos de monitoramento: Identificação dos principais objetivos do processo e das principais normas que o regulam, visando à definição dos pontos de controles críticos. Essa etapa é realizada por meio da pesquisa da documentação do processo, levantamento do conjunto de normas aplicáveis e discussão com os gestores.

2. Definição dos testes automatizados: Definição de procedimentos, com o máximo de automatização possível, para testar continuamente a conformidade dos pontos de controle selecionados. A busca pela automatização visa minimizar o risco de falhas humanas, além de liberar a equipe para a atividade de análise de informações, em vez da mera realização de rotinas de atualização.

3. Inclusão no Painel de Controle: Registro dos pontos de controle selecionados e demais dados do processo na interface gráfica de divulgação de resultados – o Painel de Controle.

4. Validação inicial de resultados: Apresentação dos primeiros resultados dos testes para os gestores e demais unidades envolvidas, buscando validar o procedimento de teste que passará a ser aplicado regularmente.

Fluxo de atualização de indicadores e comunicação com as áreas: O fluxo de rotina envolve um conjunto de atividades realizadas permanentemente pela equipe do AGR/DECOI e um processo dinâmico de comunicação com as unidades cujos processos são monitorados. O diagrama a seguir resume essas atividades:



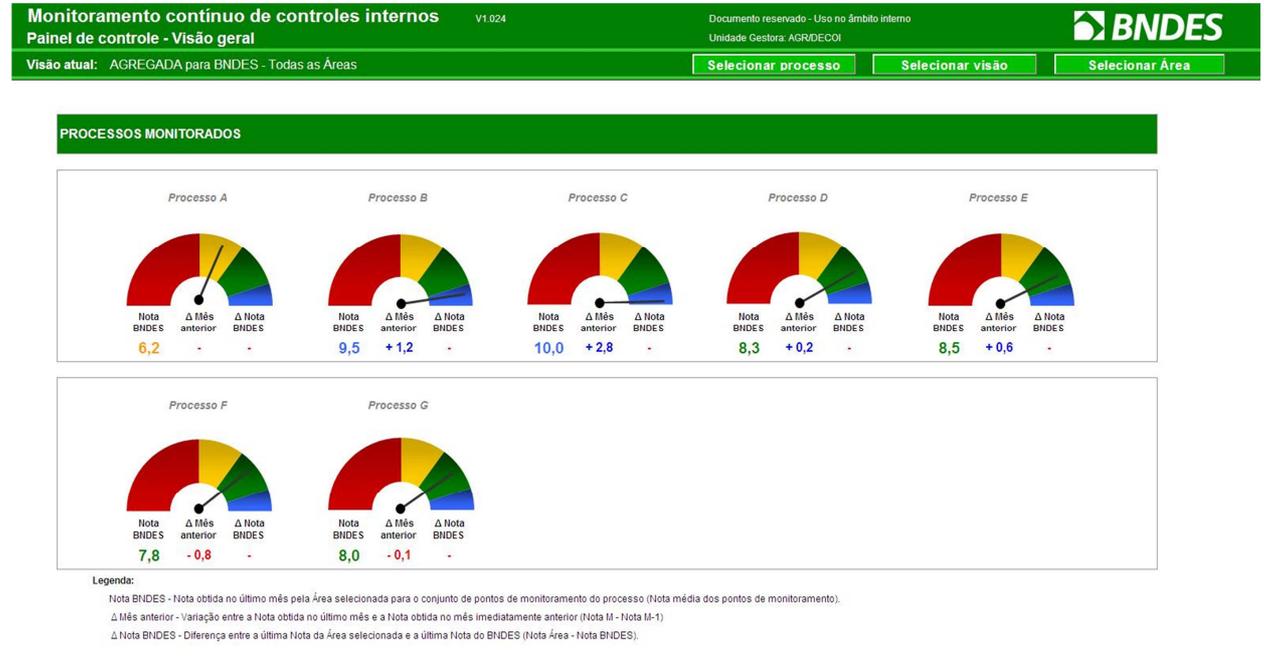
Além dos fluxos regulares apresentados, o Monitoramento Contínuo prevê a apresentação periódica de resultados agregados para a Alta Administração. Os resultados devem ser reportados para o Comitê Gerencial (composto pelos superintendentes do Banco) e ao Comitê de Gestão de Riscos (composto pelos diretores do Banco). Esse reporte é importante para dar visibilidade à iniciativa de monitoramento e para permitir a discussão de situações específicas que demandem orientação ou decisão da Alta Administração.

Painel de Controle:

O Painel de Controle é a interface gráfica onde são registrados os resultados do monitoramento contínuo para cada processo e ponto de controle avaliado. Os resultados dos testes são lançados neste Painel, que calcula uma nota de 0 a 10 relacionada com o nível de conformidade de cada ponto. O Painel também atribui uma nota de 0 a 10 para os processos, calculada como a média aritmética da nota dos pontos de controle associados.

Os dados podem ser visualizados no Painel de Controle em quatro níveis, conforme telas a seguir (foram omitidos os nomes dos processos/pontos monitorados, para preservar informações sigilosas).

Visão agregada: Apresenta as notas verificadas no último mês para cada processo monitorado, bem como sua evolução em relação à nota do mês anterior. Permite a visualização rápida e direta da situação atual de conformidade, destacando os processos com pior e melhor resultado.



Visão por processo: Apresenta as notas de um processo específico e de cada um dos pontos de controle associados a esse processo. A nota do processo é a média aritmética da nota dos pontos de controle.



Visão por ponto de controle: Apresenta a evolução dos indicadores de conformidade dos últimos 13 meses para um ponto de controle específico, bem como as quantidades de registros conformes e não conformes durante esse período. Possui atalhos para as planilhas de resultados detalhados e fichas descritivas do ponto de controle.



Gráfico dinâmico: Permite configurar livremente um gráfico para exibir a evolução das notas de pontos de controle ou processos de interesse de cada usuário. É uma ferramenta útil tanto para gerar informações agregadas e simplificadas para a Alta Administração, quanto para acompanhamento por gestores que possuam diversos processos ou pontos sob sua supervisão.



3) HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO - limite de 2 (duas) páginas:

Cronograma de implementação:

O Monitoramento Contínuo foi implementado ao longo dos anos de 2011, 2012 e 2013. A partir de agosto de 2013, seus resultados são reportados regularmente para as áreas gestoras dos processos monitorados. O diagrama abaixo apresenta o cronograma de implementação:

Atividade	2011	2012	2013
Definição inicial da metodologia	■		
Inclusão dos primeiros processos		■	
Revisão e mapeamento do fluxo de trabalho			■
Validação inicial de resultados com as áreas			■
Implantação do processo de comunicação			■

As etapas desse cronograma de implementação tiveram as seguintes características:

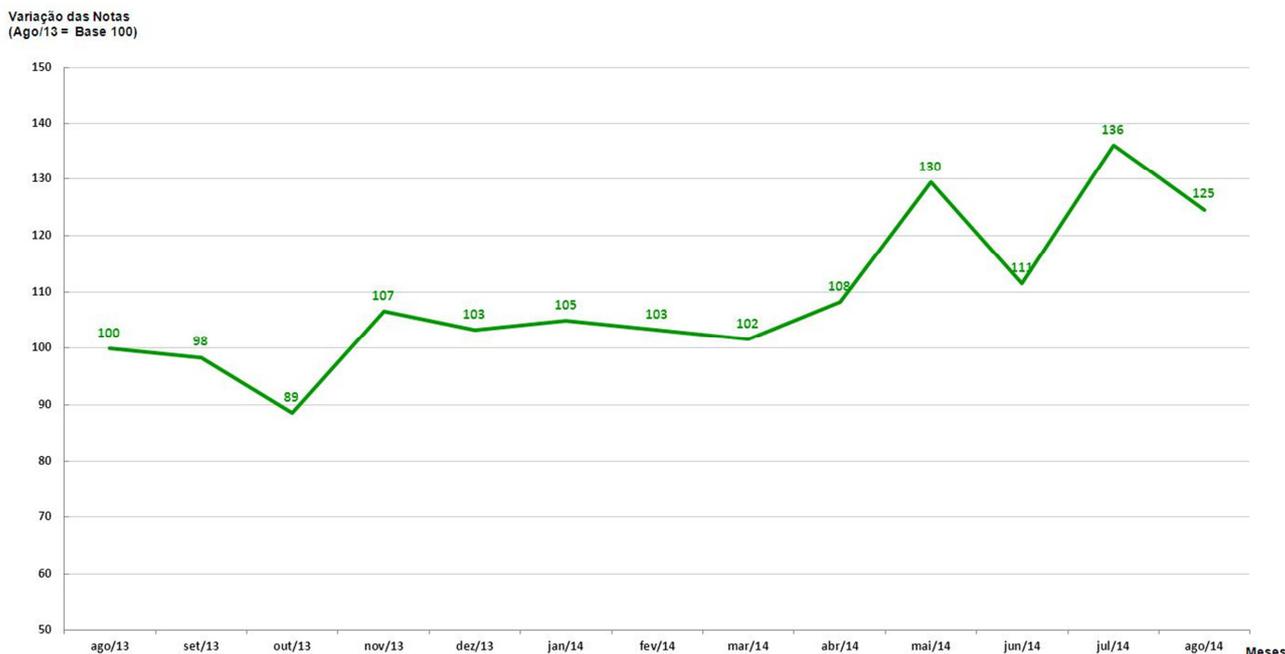
- Definição inicial da metodologia (2011): Desenvolvimento dos conceitos, ferramentas e procedimentos necessários para estruturação inicial da atividade de Monitoramento Contínuo. Nessa fase foram definidas as premissas e objetivos gerais do monitoramento, o fluxo para inclusão dos processos em regime de monitoramento e uma primeira versão do Painel de Controle.
- Inclusão dos primeiros processos (2011/2012): Aplicação da metodologia definida a um conjunto selecionado de processos de grande impacto para o Banco, com a obtenção dos primeiros indicadores de conformidade e registro no Painel de Controle. O foco foram os processos de concessão de apoio financeiro e de apoio à concessão.
- Revisão e mapeamento do fluxo de trabalho (2012): Considerando os resultados percebidos na etapa anterior, foram realizados ajustes na metodologia de trabalho e foi feito o mapeamento formal inicial dos fluxos de trabalho (que será revisado em 2015, para registrar mudanças já implementadas).
- Validação inicial de resultados com as áreas (2013): Encaminhamento e discussão dos resultados obtidos com as unidades envolvidas, a fim de identificar necessidades de ajustes nos procedimentos e minimizar o risco de apontamento de falsas não conformidades.
- Implantação do processo de comunicação (2013): Comunicação periódica dos resultados às unidades envolvidas, realizada na primeira semana de cada mês, e controle das manifestações dessas unidades, conforme fluxos apresentados no campo de DESCRIÇÃO DA PRÁTICA.

Pela própria característica do Monitoramento Contínuo, há evoluções previstas para o segundo semestre de 2014 e para todo o ano de 2015, tais como a inclusão de mais processos em regime de monitoramento. Também está sendo discutida a possibilidade de disponibilização do Painel de Controle na Intranet corporativa do BNDES, facilitando o processo de comunicação.

Resultados da implementação:

Os primeiros resultados do Monitoramento Contínuo foram enviados para as unidades em agosto/2013. Após um ano de envio regular, foram identificados diversos avanços, tais como (i) correção de não conformidades apontadas; (ii) aprimoramento dos procedimentos de controle realizados pelos gestores; (iii) disseminação da cultura de controles internos; (iv) aprimoramento na disponibilização de informações. O gráfico a seguir ilustra bem esse cenário, mostrando a evolução da nota agregada do BNDES nesse período (a nota agregada é a média aritmética da nota de cada processo em regime de monitoramento).

Evolução percentual da Nota Agregada do BNDES (Agosto/2013 = 100)



Pontos de controle monitorados: Em julho de 2014, encontravam-se em Monitoramento Contínuo 24 pontos de controle, distribuídos entre sete processos de grande impacto para o Banco:

Operações diretas	Operações indiretas	Operações de Mercado de capitais	Acompanhamento de operações
Gestão de Risco de crédito	Cobrança e recuperação de crédito	Gestão de garantias	

Os pontos de controle monitorados versam sobre itens diversos, tais como o registro adequado de informações nos sistemas corporativos, o respeito a limites e padrões definidos em linhas e programas do Banco, a disponibilização de informações tempestivas e corretas para a tomada de decisão ou para órgãos de fiscalização e controle, os prazos definidos para atividades críticas, dentre outros.

Esse conjunto de pontos de controle foi extensamente ajustado durante a implementação do monitoramento contínuo, tendo sido substituídos vários pontos cujo acompanhamento se mostrou pouco eficaz por pontos mais relevantes para os objetivos de monitoramento. Também foram realizadas dezenas de ajustes nos procedimentos de monitoramento desses pontos, a fim de permitir a apresentação de indicadores de conformidade mais apurados.

4) RELEVÂNCIA DA PRÁTICA EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS INDICADOS NO ARTIGO 13 DESTE REGULAMENTO - limite de 2 (duas) páginas:

O Monitoramento Contínuo é uma prática que pode ter o escopo e custos ajustados para as necessidades de qualquer organização. Organizações com maior disponibilidade de recursos e maior necessidade de monitoramento podem optar pela contratação ou desenvolvimento de *softwares* para facilitar esse processo ou dedicação de equipes exclusivas para a atividade de monitoramento. Organizações com disponibilidades limitadas podem restringir o monitoramento a apenas alguns pontos de controle fundamentais, usando uma equipe reduzida para sua atualização e divulgação.

No caso específico do BNDES, optamos pelo desenvolvimento de todas as ferramentas em Excel, com custos de implantação bastante reduzidos por se tratar de uma ferramenta já disponível e de uso habitual para a equipe. A quantidade de processos e pontos monitorados foi sendo ajustada ao longo da implementação, considerando o escopo dos processos do Banco e o tamanho da equipe alocada ao Monitoramento Contínuo.

Independentemente do escopo definido, a principal característica que leva ao sucesso do Monitoramento Contínuo é a seleção adequada dos pontos que serão efetivamente monitorados. Uma boa seleção de pontos, mesmo que sejam poucos, permitirá focar naquilo que efetivamente é crítico para os objetivos da organização.

Além disso, durante o próprio processo de implementação do monitoramento contínuo, foi possível identificar e atuar sobre alguns problemas que são recorrentes em várias instituições, tais como:

Lacunas de normatização: Para ter clareza na identificação de situações de conformidade ou não conformidade, é necessário que existam padrões bem definidos em normas internas ou externas. Em alguns casos, pontos importantes de processos podem não ter regras tão claras e tais lacunas devem ser destacadas para que as unidades gestoras possam aprimorar as normas que regem seus processos de trabalho;

Dificuldade na obtenção de informações: O desenvolvimento de testes automatizados depende da qualidade das informações disponíveis nos sistemas corporativos (informações claras, precisas e tempestivas). Em casos mais críticos, pode ser necessário definir procedimentos manuais de monitoramento para suprir carências nessas informações; e

Resistência das áreas: É necessário comunicar com clareza os benefícios do monitoramento contínuo para as unidades gestoras, tirando o foco do mero apontamento de erros e destacando os ganhos para a gestão e para a qualidade dos processos de trabalho. Esse esforço gera ganhos expressivos em termos de disseminação da cultura de controles internos pela organização.

Considerando os critérios definidos no regulamento, podemos destacar os seguintes pontos sobre a atividade de Monitoramento Contínuo:

1. **Criatividade e inovação:** Embora o BNDES disponha de diversos controles aplicados nos seus processos de trabalho, não havia uma metodologia e uma ferramenta capazes de identificar, sob a ótica dos controles internos, aqueles mais relevantes e acompanhá-los permanentemente e com uma interface gráfica de fácil visualização.

2. **Aplicabilidade:** A evolução positiva dos índices de conformidade, bem como os demais benefícios apontados anteriormente (melhoria de processos, sistemas, correção de falhas, etc) evidenciam o ganho obtido pelo Banco com o uso do Monitoramento Contínuo. O processo de

comunicação com as diversas unidades também permite perceber a melhoria na disseminação da cultura de controles internos, tornando o tema mais familiar para os diversos públicos.

3. **Simplicidade**: Embora atualmente o Monitoramento Contínuo esteja ganhando complexidade com a implementação de melhorias permanentes no Painel de Controle e nos procedimentos de monitoramento, a base conceitual é bastante simples: identificar os principais pontos de controle nas normas internas da instituição, desenvolver testes para verificar continuamente o cumprimento dessas normas e apresentar os resultados desses testes em uma interface gráfica. Esses princípios podem ser facilmente adaptáveis para a necessidade e realidade de qualquer instituição, conforme já mencionado.

4. **Prevenção**: Dependendo do ponto de controle monitorado, é possível prevenir a ocorrência de eventos de risco (casos em que o monitoramento é realizado em uma etapa prévia à materialização do risco – por exemplo, durante a análise de uma operação). Mas mesmo nos casos em que o monitoramento é posterior à materialização dos riscos, a atividade permite a implementação de melhorias que previnam recorrências de eventos semelhantes.

5. **Risco**: O monitoramento contínuo é entendido como um procedimento de controle de segunda camada, executado pelo Departamento de Controles Internos, sendo a primeira camada de controle executada pelo próprio gestor de cada processo. Dessa forma, a resposta esperada do Monitoramento Contínuo é percebida no aprimoramento dos processos, com foco em evitar a recorrência dos riscos associados aos pontos monitorados.

6. **Custo-benefício**: Os custos de implementação do Monitoramento Contínuo foram baixos, dado que não foi demandada nenhuma contratação nem desenvolvimento de sistemas. Todo o trabalho foi desenvolvido por uma equipe própria composta por quatro empregados, em tempo parcial. Essa carga de trabalho pode ser ajustada para a realidade de cada instituição, aumentando ou reduzindo a quantidade de pontos monitorados, investindo na automatização de procedimentos ou ajustando a complexidade do Painel de Controle.

7. **Valor agregado**: O foco do monitoramento contínuo são os principais pontos de controle vinculados aos processos de maior impacto da instituição. A aplicação adequada desse princípio permite selecionar pontos de controle diretamente vinculados aos objetivos do Banco. Logo, a evolução positiva nas notas dos pontos em regime de monitoramento já é um indicador significativo de agregação de valor para a instituição. Pensando em termos mais restritos às atividades de controles internos, o Monitoramento Contínuo permite ao AGR/DECOI atingir seu objetivo de apoiar as unidades gestoras na identificação e implementação de melhorias nos processos do Banco, além de ser uma excelente ferramenta para disseminação da cultura de controles internos.

8. **Monitoramento**: Uma das práticas adotadas no Monitoramento Contínuo consiste no registro de todos os contatos realizados com as unidades envolvidas, destacando as melhorias realizadas nos processos ao longo do tempo. Além disso, o próprio histórico de índices de conformidade permite acompanhar se as mudanças implementadas surtiram o efeito desejado e levaram ao melhor cumprimento das normas estabelecidas. Ou seja, é possível apresentar tanto o conjunto de melhorias implementadas a partir de apontamentos do monitoramento contínuo, como acompanhar o impacto dessas melhorias nos índices de conformidade.

5) EVIDÊNCIAS - limite de 20 (vinte) páginas:

ANEXO I - Declaração de escopo

ANEXO II – Nota AGR/DECOI nº 03/2013

ANEXO III- Ata do Comitê de Gestão de Riscos

ANEXO IV - Matéria Revista Equipe

ANEXO V - E-mail de início da comunicação para as Áreas

ANEXO VI - IS AGR/SUP nº 01/2014

ANEXO VII - Manual do Monitoramento Contínuo

Observação 1: utilizar espaçamento simples, fonte Times New Roman, tamanho 12.

Observação 2: o limite de páginas nos campos 2, 3 e 4 inclui a possível utilização de gráficos, fotos e demais elementos visuais.

Observação 3: no campo Evidências podem ser anexados documentos que dão suporte as informações prestadas nos campos 2, 3 e 4, a serem utilizados pela Comissão Técnica e/ou Julgadora.

ANEXO I – Declaração de escopo
Declaração de escopo do Projeto Monitoramento Contínuo de Controles Internos

BNDES

Projeto Implementar monitoramento contínuo para avaliação de controles internos
Declaração de Escopo
Versão: 0.5 - Data: 11 de Fevereiro de 2011

Papel (Responsabilidade)	Nome	Lotação	Rubrica	Data
Líder da Equipe (Planejamento e Controle)	Leon de Castilho Bayer	AGR/DECOI		
Consultor (Orientação)				
Gestor do Processo (Aprovação)	Gil Bernardo Borges Leal	AGR		
Escritório de Projetos DEGESP (Apoio Metodológico e Revisão)	Carlos Alexandre Espanha	ATI/DEGESP		
Equipe (Execução)	Pedro Ricardo Rodrigues Monteiro Rafael Figueiredo e Mello	AGR/DECOI		
Equipe (Comunicação)	Pedro Ricardo Rodrigues Monteiro	AGR/DECOI		
Cliente (Revisão e Aprovação)	Ivan Fagundes Alves Júnior	AGR/DECOI		

Controle de Versões

Versão	Comentários	Hiperlink	Data
1.0	Documento original		

Sumário

1. Descrição do Projeto	2
2. Justificativa para Execução do Projeto	2
3. Descrição do Produto Final	3
4. Exclusões (itens FORA do Escopo do Projeto)	3
5. Estimativa de Custos.....	4
6. Premissas.....	4
7. Detalhamento das Fases do Projeto	4

1. Descrição do Projeto

Atualmente, a atuação do AGR/DECOI é baseada em verificações de conformidade pontuais, o que não fornece uma visão completa sobre o funcionamento do Sistema de Controles Internos do Banco. A seleção dos pontos verificados ainda é feita de maneira muito intuitiva, carecendo de maior objetividade e de um processo que permita o acompanhamento sistemático da evolução dos indicadores de conformidade.

O projeto de “Implementar monitoramento contínuo para avaliação de controles internos”, apontado como iniciativa estratégica da Área de Gestão de Riscos¹, deverá habilitar o AGR/DECOI a sistematizar e automatizar suas ações relacionadas à verificação da conformidade dos processos em relação às exigências normativas internas e externas. Com isso, o AGR/DECOI poderá migrar da realização de verificações de conformidade pontuais para um modelo de monitoramento contínuo dos principais pontos de controle nos processos.

Em linhas gerais, o monitoramento contínuo do sistema de controles internos consiste em (i) identificar os principais pontos de controle relacionados ao funcionamento eficiente e eficaz dos processos e (ii) desenvolver testes automatizados para avaliar o grau de cumprimento às normas e padrões definidos nestes pontos.

Os principais resultados esperados são: (i) a definição de uma metodologia sistemática para verificação dos processos da organização, com a descrição do processo de identificação, seleção e mensuração dos pontos de controle; (ii) a criação de um Painel de Controle, ferramenta para apresentação dos resultados dos testes periódicos dos pontos selecionados para monitoramento; e (iii) a descrição e mapeamento do processo de monitoramento contínuo.

O benefício esperado com o desenvolvimento do projeto é o aumento da abrangência e eficiência da atuação do AGR/DECOI no monitoramento do sistema de controles internos do Banco. O Departamento deverá atuar de maneira mais ágil, sobre um maior número de pontos de controle, escolhidos com base em critérios objetivos. Espera-se ainda que, a partir desta maior agilidade, os esforços do Departamento possam ser deslocados da busca, extração e tratamento dos dados, que consomem grande parte da carga de trabalho atual, para uma maior concentração em atividades analíticas. Esse ganho de abrangência e eficiência deverá levar a melhorias significativas no ambiente de controles e na eficiência operacional da Instituição.

2. Justificativa para Execução do Projeto

Segundo o documento de orientação sobre o Monitoramento dos Sistemas de Controles Internos do COSO² (2009), o monitoramento adequado assegura que o sistema de controles internos está operando de forma efetiva, ao permitir a identificação e correção das deficiências de controles antes que estas afetem de forma significativa os objetivos da organização. O monitoramento pode ser realizado através de atividades contínuas ou avaliações independentes.

Dentre as atribuições do Departamento de Controles Internos da Área de Gestão de Riscos – AGR/DECOI, estão a avaliação periódica dos processos do BNDES, a fim de identificar e analisar os principais riscos, controles e oportunidades de melhoria em processos; a verificação da conformidade dos processos em relação às exigências normativas internas e externas; e a promoção do contínuo desenvolvimento do ambiente de controles internos do BNDES e de suas subsidiárias.

Por sua vez, a **Política Corporativa de Controles Internos**³ - PCI inclui entre os seus princípios, o da Conformidade: os processos devem ser realizados em conformidade às normas internas e externas que os regulam. Além disso, entre as diretrizes da PCI está o Monitoramento: a adequação dos controles internos deve ser continuamente avaliada e aprimorada.

¹ A iniciativa se relaciona aos objetivos estratégicos de “Avaliar a eficiência e a conformidade dos processos” (PI5) e “Promover a melhoria dos processos e controles internos” (SD3).

² COSO - *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*: entidade americana sem fins lucrativos que desenvolveu uma metodologia voltada para a avaliação e aperfeiçoamento dos sistemas de controles internos das organizações.

³ Aprovada pela Resolução nº 1621/2008, de 30/06/2008.

O AGR/DECOI tem, ao longo dos últimos 3 anos, no que se refere às atividades de monitoramento, se concentrado em realizar verificações de conformidade pontuais. Algumas destas verificações revelaram deficiências nos controles internos da instituição e geraram recomendações do Comitê de Gestão de Riscos - CGR no sentido de aprimorar os processos analisados. Devido à importância dos riscos envolvidos, algumas dessas verificações foram ou devem ser refeitas periodicamente.

No entanto, devido ao grande esforço necessário para realizar trabalhos de escopo reduzido, a forma de atuação atual não fornece uma visão completa sobre o funcionamento do Sistema de Controles Internos do Banco, uma vez que há falta de maior objetividade na seleção dos pontos verificados, e que estes não são acompanhados sistematicamente ao longo do tempo de forma a permitir a avaliação de sua evolução.

Torna-se necessário, portanto, que se estabeleça uma metodologia sistemática para a identificação dos pontos de controle principais de cada processo do banco, e que se implemente a periódica verificação da adequação destes pontos através de um processo padronizado e mais automatizado.

3. Descrição do Produto Final

Como resultado geral, o projeto deverá criar um processo bem estabelecido para o monitoramento contínuo dos pontos de controle dos processos de negócio do BNDES.

Para tal, será desenvolvida uma metodologia que deverá permitir:

- (i) selecionar os principais pontos de controle de cada processo, que devem ter seus indicadores de conformidade mensurados periodicamente,
- (ii) definir os parâmetros e procedimentos que deverão ser usados para permitir esta mensuração, na forma de fichas descritivas de cada ponto de controle selecionado, que incluirão manuais de procedimento para obtenção e atualização dos indicadores de conformidade, e
- (iii) apresentar os resultados desta mensuração na forma de um Painel de Controle.

Esta metodologia será aplicada inicialmente a um conjunto de processos críticos, escolhido como piloto, no qual serão selecionados os principais pontos de controle a serem monitorados. Os resultados consolidados serão apresentados em um Painel de Controle, contendo a mensuração atualizada dos indicadores de conformidade de todos os pontos de monitoramento selecionados.

Por fim, o processo de monitoramento contínuo, que envolve a seleção dos processos de negócio a serem monitorados, a aplicação da metodologia, a atualização dos dados e a manutenção das ferramentas, dentre outras atividades, será formalmente descrito e mapeado. Com isso, o AGR/DECOI poderá aplicar a metodologia definida para quaisquer processos de trabalho do Banco, gerando benefícios perenes para o ambiente de controles do BNDES.

4. Exclusões (itens FORA do Escopo do Projeto)

Não fazem parte do escopo do projeto:

- a verificação da adequação dos controles existentes nos processos verificados, sugerindo novos controles ou ajustes para aumento da eficiência do processo;
- o treinamento e a divulgação da metodologia para os demais membros da equipe do AGR/DECOI e para as demais unidades do BNDES;
- a aplicação da metodologia para identificação dos pontos de monitoramento nos demais processos não selecionados para o piloto;

- a aquisição de ferramentas de TI para suporte à atividade de monitoramento;
- a elaboração de notas técnicas para formalização dos resultados dos trabalhos de verificação realizados no âmbito do projeto.

5. Estimativa de Custos

Não há custos adicionais previstos, além da utilização do tempo na maior parte do projeto de um gerente e dois técnicos do AGR/DECOI e, durante a etapa de testes, de toda a equipe do departamento, por tempo parcial. Os demais recursos a serem utilizados são os de uso rotineiro do departamento.

6. Premissas

- Os normativos internos são tempestivamente disponibilizados no Portal de Normas e abrangem os pontos de controle mais importantes de cada processo de negócio;
- Não será necessário o envolvimento da ATI para o desenvolvimento de ferramentas para dar suporte à atividade;
- As Áreas gestoras ou executantes dos processos de negócio a serem analisados disporão de tempo para apoiar as atividades de aplicação da metodologia.

7. Detalhamento das Fases do Projeto

Ordem	Nome da Fase	Responsável	Início Previsto	Término Previsto
1	Elaboração inicial da metodologia para identificação de pontos de controle em processos e mensuração/apresentação dos indicadores de conformidade	Leon Bayer	Mar/2011	Abr/2011
2	Piloto de Teste - Aplicação da metodologia em um processo escolhido como prova de conceito	Leon Bayer	Mai/2011	Ago/2011
3	Piloto de Teste - Aplicação da metodologia em um grupo de processos selecionados – Grupo 1	Leon Bayer	Set/2011	Nov/2011
4	Piloto de Teste - Aplicação da metodologia em um grupo de processos selecionados – Grupo 2	Leon Bayer	Dez/2011	Fev/2012
5	Piloto de Teste - Aplicação da metodologia em um grupo de processos selecionados – Grupo 3	Leon Bayer	Mar/2012	Mai/2012
6	Revisão da metodologia e apresentação do Painel de Controle contendo os resultados finais do piloto de teste	Leon Bayer	Jun/2012	Jun/2012
7	Mapeamento e descrição do processo de Monitoramento Contínuo	Leon Bayer	Jul/2012	Dez/2012

ANEXO II – Nota AGR/DECOI nº 003/2013

Conclusão do projeto “Implementar monitoramento contínuo para avaliação de controles internos”

Nota AGR/DECOI nº 003 / 2013

Em 08/03/2013

Assunto: Conclusão do projeto “Implementar monitoramento contínuo para avaliação de controles internos”

1. Descrição Sintética do Projeto

O projeto “Implementar monitoramento contínuo para avaliação de controles internos”, apontado como iniciativa estratégica da Área de Gestão de Riscos⁴, teve como objetivo habilitar o AGR/DECOI a sistematizar e automatizar suas ações relacionadas à verificação da conformidade dos processos em relação às exigências normativas internas e externas.

Em linhas gerais, o monitoramento contínuo do sistema de controles internos consiste em (i) identificar os principais pontos de controle relacionados ao funcionamento eficiente e eficaz dos processos e (ii) desenvolver testes automatizados para avaliar o grau de cumprimento às normas e padrões definidos nestes pontos.

2. Descrição do produto Final

Após sua conclusão, o projeto apresentou os seguintes produtos:

- (i) Metodologia para verificação dos processos da organização, com a descrição do processo de identificação, seleção e mensuração dos pontos de monitoramento;
- (ii) Painel de Controle, ferramenta para apresentação dos resultados dos testes periódicos dos pontos selecionados para monitoramento; e
- (iii) Mapeamento do processo de monitoramento contínuo.

3. Resultados obtidos

A metodologia definida foi aplicada para dez processos da visão atual mapeada pelo Projeto AGIR, com foco na cadeia de concessão de crédito – tais como os processos de enquadramento, análise e contratação de operações – e de suporte às operações de crédito do Banco – tais como os processos de acompanhamento de operações, cobrança e recuperação de crédito. Os pontos de monitoramento identificados nestes processos têm sido monitorados em caráter experimental a partir de 2011 e 2012, e seus resultados estão registrados no Painel de Controle.

Embora ainda não exista um procedimento regular de comunicação e validação de resultados com as Áreas monitoradas, já se percebe que o projeto permitirá ao AGR/DECOI evoluir da simples realização de verificações de conformidade pontuais para um modo de trabalho que permita acompanhar permanentemente os principais pontos de controle identificados nos processos. O amadurecimento do monitoramento contínuo deverá contribuir para que o AGR/DECOI possa, no médio prazo, aumentar a abrangência dos seus trabalhos e, finalmente, se capacitar a emitir avaliações mais conclusivas sobre a qualidade do sistema de controles internos no BNDES.

Além disso, a metodologia proposta para identificação e seleção dos pontos de monitoramento permitiu que a equipe do projeto conhecesse melhor alguns processos críticos do Banco, tendo em vista a necessidade de consulta à documentação dos processos, normativos aplicáveis e às discussões realizadas com as Unidades executoras ou gestoras dos processos. Este conhecimento adquirido certamente se mostrará útil nas demais atividades do departamento, mesmo que não tenham ligação direta com o monitoramento contínuo.

⁴ A iniciativa se relacionou aos objetivos estratégicos de “Avaliar a eficiência e a conformidade dos processos” (PI5) e “Promover a melhoria dos processos e controles internos” (SD3).

4. Próximas etapas (posteriores ao Projeto)

Buscando consolidar e ampliar a atividade de Monitoramento Contínuo de Controles Internos, o AGR/DECOI definiu um plano de ação para 2013, também tratado como iniciativa estratégica da Área de Gestão de Riscos, e que engloba as seguintes atividades:

- (a) Adequação do Painel de Controle à visão futura de processos, conforme mapeada no âmbito do Projeto AGIR;
- (b) Validação dos pontos de monitoramento junto às Unidades envolvidas;
- (c) Implementação do processo de comunicação periódica dos resultados do monitoramento contínuo; e
- (d) Revisão ou inclusão de novos processos no regime de monitoramento contínuo.

5. Anexos

- (a) Metodologia para implementação do monitoramento contínuo de controles internos em um processo;
- (b) Caderno com o Mapeamento dos subprocessos que compõem o processo de monitoramento contínuo de controles internos;
- (c) Caderno com toda a documentação da etapa de testes onde foram avaliados os 10 processos da visão atual que compuseram o painel de controle inicial (essa parte da documentação apresenta defasagem, dado que o painel de controle será convertido para a visão futura, o que gerará mudanças significativas nessa documentação e na própria seleção dos pontos de monitoramento).

Pedro Ricardo Rodrigues Monteiro
Administrador – AGR/DECOI

Silvia Naomi Torii
Administradora – AGR/DECOI

Leon de Castilho Bayer
Gerente – AGR/DECOI

Rafael Figueiredo e Mello
Gerente – AGR/DECOI

Ivan Fagundes Alves Junior
Chefe de Departamento – AGR/DECOI

ANEXO III – Ata do Comitê de Gestão de Riscos
Ata da reunião em que foi apresentada a estrutura definida para o Monitoramento Contínuo
(foram omitidos os nomes das pessoas envolvidas não integrantes da equipe do Monitoramento Contínuo)

ROCGR-07/2013 - BNDES

ATA DA REUNIÃO ORDINÁRIA DO COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS DO BNDES REALIZADA EM
23.07.2013

O Presidente declarou aberta a sessão.

(I) APRESENTAÇÃO

(A) Monitoramento Contínuo de Controles Internos. O Chefe do Departamento de Controles Internos da Área de Gestão de Riscos (AGR/DECOI), Ivan Fagundes Alves Júnior, introduziu a apresentação do tema em pauta, destacando que o Projeto Monitoramento, iniciado em 2011, representa uma evolução do trabalho de verificação de conformidade, por possibilitar um aumento na frequência e abrangência da avaliação do cumprimento dos normativos que regem os processos do Banco. Comentou, ainda, sobre as etapas de desenvolvimento do projeto, cujo foco são os processos de concessão de crédito e de suporte à concessão.

Em seguida, Ivan Fagundes apresentou a ferramenta Painel de Controle – destacando os diversos tipos de visão que se pode ter no acompanhamento dos pontos de monitoramento – e salientou que durante o primeiro semestre de 2013 houve uma validação preliminar dos procedimentos adotados para definição dos pontos de conformidade e não conformidade com Áreas envolvidas. Indicou ainda que a partir de agosto de 2013 os resultados serão enviados periodicamente para os Agentes de Conformidade das Áreas, que continuarão avaliando a validade dos procedimentos e serão alertados pelo AGR/DECOI quanto a pontos de destaque para os quais deve ser realizada alguma avaliação pela Área.

O *(Membro da Diretoria)* indicou a importância da validação das informações com as Áreas. Ivan Fagundes esclareceu que este procedimento já foi realizado de forma preliminar e que a validação definitiva será concluída até o final do ano de 2013.

O *(Membro da Diretoria)* solicitou que os processos de renda variável também fossem incluídos nos pontos de monitoramento, ao que Ivan Fagundes esclareceu que esta é uma etapa que está prevista no cronograma de trabalho para ocorrer ainda em 2013.

O *(Membro da Diretoria)* questionou se haverá algum trabalho adicional para as Áreas. Ivan Fagundes esclareceu que todos os procedimentos para monitoramento serão executados pelo AGR/DECOI e que caberá às Áreas a avaliação de pontos destacados pelo DECOI. Neste momento, o Diretor João Carlos Ferraz enfatizou a importância da participação dos Agentes de Conformidade de cada Unidade Fundamental como interface entre o DECOI e as respectivas Áreas.

O *(Superintendente)* solicitou que fosse avaliada a possibilidade de inclusão de pontos relacionados aos processos da Área Jurídica, especialmente o Contencioso Operacional. Em resposta, foi informado que a inclusão de novos pontos em monitoramento será viável quando a validação for concluída. Ivan Fagundes indicou que, de maneira ainda preliminar, marcaria uma reunião para entendimento das necessidades da Área Jurídica e estudo da viabilidade da inclusão futura de pontos no Painel de Controle.

Por fim, Ivan Fagundes comentou que ao final do processo de validação será possível apresentar a versão do Painel de Controle com todos os dados reais.

ANEXO IV – Matéria na Revista Equipe
Ação de divulgação em veículo de circulação interna do BNDES

Controles internos são procedimentos que mitigam riscos e asseguram a conformidade às normas, o desempenho dos processos e a geração de informações de qualidade. Com o objetivo de promover a eficácia e o aprimoramento desses controles, o Departamento de Controles Internos (AGR/DECOI) adotou, em agosto, a nova metodologia de Monitoramento Contínuo de Controles Internos.

"É um conjunto de testes automatizados que permite avaliar se as principais normas do Banco relacionadas aos processos de concessão de apoio financeiro estão sendo cumpridas. Envolve a identificação das normas mais críticas para o alcance dos objetivos dos processos e a criação de testes para monitorar o atendimento a essas normas. No fim, todos os resultados dos testes são inseridos no Painel de Controle, uma representação gráfica que mostra o índice de conformidade dos pontos de monitoramento", explicou o gerente Leon Bayer (AGR/DECOI/GECO13).

De acordo com Leon, a primeira vantagem do monitoramento contínuo é a análise global das normas dos principais processos operacionais, visando à seleção dos pontos de controle. Graças aos testes automáticos, o esforço para coleta das informações é reduzido, e os resultados são atualizados e repassados rapidamente para as áreas. "Também conseguimos atuar com maior proatividade, pois agora

acompanhamos tendências e podemos discutir ações preventivas para evitar níveis críticos de desempenho", explicou.

A coleta de informações é feita por meio dos sistemas corporativos que dão acesso ao cadastro de empresas e de operações e aos dossiês dos projetos. "Inseridos os dados no Painel de Controle, é possível ter a visão geral e segmentada dos índices de conformidade por processo, ponto de controle e área. Essa ferramenta permite o acompanhamento permanente da evolução dos principais indicadores, conferindo agilidade e abrangência às atividades de monitoramento", disse a administradora Sílvia Torii (AGR/DECOI/GECO13).

O trabalho de monitoramento envolve não só a equipe de controles internos, mas também os agentes de conformidade, interlocutores das áreas operacionais e de apoio, responsáveis pelo relacionamento e troca de informações entre as equipes. "Durante o mapeamento, eles nos auxiliaram na identificação das normas e dos

pontos a serem monitorados; no momento da validação, checam com as áreas se os procedimentos de mensuração de indicadores de conformidade estão bem de-

Papel do Departamento de Controles Internos

Responsável pela disseminação da Política Corporativa de Controles Internos, o DECOI tem entre suas atribuições: a promoção do desenvolvimento do ambiente de controles internos do BNDES, a avaliação periódica dos processos, a fim de identificar e analisar os principais riscos, controles e oportunidades de melhoria, a verificação da conformidade dos processos em relação às exigências normativas internas e externas e o apoio às unidades no aprimoramento dos controles de suas atividades.



		NOTA	Variação	BNDES
Ponto de monitoramento A	↓	7,1	-2,0	+0,7
Ponto de monitoramento B	↑	9,1	+1,2	-1,2
Ponto de monitoramento C	↑	8,2	+1,4	+0,4
Ponto de monitoramento D	↓	6,8	-0,8	+0,9
Ponto de monitoramento E	↻	6,7	+0,7	-0,5

Painel de Controle facilita a visualização dos resultados dos testes

senhados e, no fim, discutem resultados do monitoramento e as providências a serem tomadas”, descreveu o administrador Pedro Rodrigues (AGR/DECOI/GECO13).

A equipe do DECOI adotou uma metodologia própria para implantação do monitoramento contínuo que compreendia os procedimentos de levantamento da documentação dos processos, análise do processo, exame das normas pertinentes, discussão com as áreas, testes e montagem do Painel de Controle.

Para o gerente da AGR/DECOI/GECO13, o monitoramento contínuo cumprirá seu papel na medida em que as áreas compreenderem a utilidade da ferramenta para melhorar a gestão de seus processos. “Nosso objetivo não é apontar erros, mas melhorar os processos. Nos casos de descumprimento dos normativos, as áreas poderão propor ajustes de procedimentos ou novos controles”, disse.

Com um índice de conformidade próprio, a área poderá verificar a tendência histórica de desempenho e comparar com o índice de conformidade do Banco. “Futuramente, poderemos fazer sugestões de melhorias em pontos cujo índice de conformidade esteja em queda ou abaixo do desejável. A ideia principal é apoiar as áreas a aprimorar controles relacionados a suas atividades”, explicou.

Acompanhe o cronograma de trabalho:

Julho-agosto/2013	Apresentação do projeto ao Comitê de Gestão de Riscos e ao Comitê Gerencial
Setembro/2013	Início do envio das informações mensais para as áreas, por meio de e-mails mensais para os Agentes de Conformidade, contendo resultados e pontos de destaque
Até dezembro/2013	Análise do processo de operações de renda variável, visando a sua inclusão no monitoramento contínuo
A partir de 2014	Processo de monitoramento contínuo implementado como rotina, com revisão e ajustes permanentes

ANEXO V – E-mail de comunicação com as áreas

Exemplo de e-mail enviado em 2013 comunicando o início do envio mensal de resultados para as áreas
(foram omitidos os nomes das pessoas envolvidas não integrantes da equipe do Monitoramento Contínuo)

Monitoramento Contínuo de Controles Internos - Agosto/2013

Leon de Castilho Bayer para: *Representante*
Cc: Sílvia Naomi Torii, Pedro Ricardo Rodrigues Monteiro

12/09/2013 16:25

Classificação: Documento Reservado
Restrição de Acesso: Empresas do Sistema BNDES - Uso no âmbito interno
Unidade Gestora: AGR/DECOI (classificação conforme OS PRESI 15/2011-BNDES)

Prezado *Representante*,

O AGR/DECOI está iniciando a divulgação mensal dos resultados da atividade de monitoramento contínuo de controles internos. Esse trabalho envolveu:

- (i) Identificação e seleção dos principais pontos de controle nas normas que regem os processos de concessão de crédito e apoio à concessão de crédito;
- (ii) Desenvolvimento de testes automatizados para verificar periodicamente a conformidade em relação a esses pontos de controle;
- (iii) Registro dos resultados desses testes em um painel de controle, para comunicação periódica com as unidades envolvidas; e
- (iv) Validação dos primeiros resultados junto às Áreas envolvidas.
- (v) Apresentação dessa metodologia de trabalho para o Comitê de Gestão de Riscos, o Comitê Gerencial e a equipe de Agentes de Conformidade.

Os resultados serão enviados mensalmente, por meio dos três arquivos em anexo:

- (i) Painel de controle, com a representação gráfica da situação de conformidade dos processos e pontos de monitoramento (considerando a situação geral do BNDES e a situação específica de cada Área); e
- (ii) Resultados agrupados, contendo uma lista de todas as possíveis não conformidades identificadas no painel de controle e atribuídas a cada Área.
- (iii) Fichas do Monitoramento Contínuo, contendo versões 'zipadas' das fichas com o passo-a-passo para obtenção de cada indicador monitorado.

OBS: Para a correta visualização dos arquivos, é necessário ter instalado o Office 2010 e habilitar a execução de macros. Caso não tenha o Office 2010 instalado, é possível fazer a atualização ligando para o Service Desk (5000).

Como esse procedimento é recente, é possível que as Áreas identifiquem algumas falhas ou inconsistências nos resultados. O retorno das áreas é muito importante para que possamos ajustar nossos procedimentos e melhorar a qualidade da informação disponibilizada. Ressaltamos, nesse mesmo espírito, que o objetivo desse trabalho é apoiar as unidades no aprimoramento de seus controles internos, logo é fundamental que refinemos constantemente os pontos de monitoramento para que eles possam refletir com o máximo de precisão a real situação de conformidade dos processos do Banco.

Nossa intenção é enviar esses resultados até o final de 2013 ainda em fase de testes/ajustes, para que o Monitoramento Contínuo esteja implementado como rotina de trabalho a partir de 2014. Durante esses meses de 2013, iremos enviar os resultados apenas para os agentes de conformidade das Áreas, sem apresentá-los a nenhum Comitê ou outras instâncias.

Quaisquer dúvidas sobre os procedimentos de monitoramento contínuo, sejam dúvidas gerais sobre o trabalho, podem ser tiradas com a equipe da AGR/DECOI/GECO13, responsáveis por essa atividade: Leon Bayer (ramal 6348), Sílvia Torii (ramal 9609) ou Pedro Ricardo (ramal 8788). Caso sejam dúvidas específicas sobre o resultado de algum ponto monitorado, a planilha de resultados traz um índice com o nome dos pontos e o nome dos empregados responsáveis pela sua atualização.

Atenciosamente,

Leon de Castilho Bayer
Área de Gestão de Riscos
Departamento de Controles Internos
Telefone: (21) 2172-6348
E-mail: leonb@bndes.gov.br

ANEXO VI – IS AGR/SUP nº 01/2014

Estabelece procedimentos para as atividades do AGR/DECOI, dentre elas o Monitoramento Contínuo

INSTRUÇÃO DE SERVIÇO AGR/SUP nº 01 / 2014 – BNDES

Estabelece procedimentos para as atividades executadas pelo AGR/DECOI.

O Superintendente da Área de Gestão de Riscos, no uso das atribuições que lhe confere o Ato de Subdelegação DIR 7 nº 04/2013 – BNDES, de 19 de julho de 2013,

CONSIDERANDO:

- as atribuições estabelecidas na Organização Básica do BNDES para o Departamento de Controles Internos da Área de Gestão de Riscos (AGR/DECOI) de avaliar periodicamente os processos do BNDES e de suas subsidiárias, verificar a conformidade dos processos em relação às exigências normativas internas e externas, e apoiar as Unidades Fundamentais no aprimoramento dos controles relacionados às suas atividades;
- os objetivos, princípios, diretrizes, atividades de controle e responsabilidades necessários à manutenção de controles internos adequados à Instituição, estabelecidos pela Política Corporativa de Controles Internos do Sistema BNDES (PCI); e
- a necessidade de formalização dos procedimentos que orientem as atividades do AGR/DECOI.

RESOLVE:

Art. 1º - Aprovar, nos termos desta Instrução de Serviço, os procedimentos para as seguintes atividades executadas pelo AGR/DECOI:

- I – Avaliação de Processos segundo os Princípios de Controles Internos;
- II – Avaliação de Controles Internos;
- III – Verificação de Conformidade;
- IV – Monitoramento Contínuo; e
- V – Atendimento a Demandas.

(...)

CAPÍTULO V – MONITORAMENTO CONTÍNUO

Art. 16 – A atividade de monitoramento contínuo de controles internos abrange a identificação dos principais pontos de controle nos processos e a aplicação de testes automatizados para avaliar continuamente o grau de conformidade aos padrões definidos.

Art. 17 – São objetivos do monitoramento contínuo de controles internos:

I – acompanhar permanentemente a evolução dos principais indicadores de conformidade dos processos;

II – conferir maior objetividade na seleção dos pontos de controle monitorados;

III – aumentar a agilidade e abrangência das atividades de monitoramento de controles internos; e

IV – promover a melhoria contínua dos controles aplicados aos processos.

Art. 18 – A atividade de monitoramento contínuo compreende os seguintes procedimentos, a serem realizados pelo AGR/DECOI:

I – Seleção dos pontos: Aplicação de critérios para seleção dos pontos de controle que serão acompanhados em regime de monitoramento contínuo;

II – Definição dos testes: Criação dos testes automatizados que permitirão monitorar os indicadores de conformidade para os pontos de controle selecionados;

III – Monitoramento: Execução dos testes e registro dos resultados;

IV – Comunicação: Disponibilização dos resultados do monitoramento contínuo para as Unidades Fundamentais e acompanhamento das ações propostas para correção de não conformidades ou aprimoramento de processos; e

V – Manutenção: Revisão constante dos procedimentos de teste e da própria seleção de pontos de controle, buscando mantê-los atualizados e relevantes.

Art. 19 – O AGR/DECOI registrará os resultados do monitoramento contínuo de controles internos em um painel de controle, ferramenta de interface gráfica que deve conter, no mínimo:

I – o resultado atual e o histórico recente do monitoramento contínuo para o conjunto de processos e pontos monitorados;

II – os procedimentos e critérios usados para obtenção dos indicadores de conformidade de cada ponto monitorado;

III – os resultados específicos de cada Unidade Fundamental, em comparação com os resultados agregados do BNDES; e

IV – os casos específicos de não conformidade encontrados, no nível de operação, transação, registro ou outra unidade verificada.

Art. 20 – O AGR/DECOI deverá manter registros de todos os contatos realizados com as Unidades Fundamentais no âmbito do monitoramento contínuo, assim como registros das alterações realizadas no painel de controle ou nos procedimentos de teste.

(...)

ANEXO VII – Manual do Monitoramento Contínuo

Manual do AGR/DECOI que descreve com mais detalhes o fluxo da atividade de Monitoramento Contínuo

1. INTRODUÇÃO

A Política Corporativa de Controles Internos⁵ (PCI) apresenta o monitoramento como uma das diretrizes de controles internos, ao definir que “a eficácia dos controles internos e a sua adequação aos níveis de riscos aos quais o Sistema BNDES está exposto devem ser continuamente avaliadas e aprimoradas”.

Nesse cenário, o monitoramento contínuo de controles internos é uma das atividades realizadas pelo AGR/DECOI com foco na verificação do cumprimento de exigências normativas específicas.

Este documento tem por objetivo descrever os procedimentos relacionados à atividade de Monitoramento Contínuo de Controles Internos. Também são definidos modelos de documentos para execução, registro e comunicação de resultados do Monitoramento.

2. CONCEITO

A atividade de monitoramento contínuo do sistema de controles internos consiste em (i) identificar os principais pontos de controle relacionados ao funcionamento eficiente e eficaz dos processos; (ii) desenvolver testes automatizados para avaliar o grau de cumprimento às normas e padrões definidos; e (iii) apresentar os resultados destes testes em um Painel de Controle padronizado e organizado.

Trata-se de uma evolução da atividade de verificação de conformidade, por permitir a identificação sistemática dos pontos de controle mais relevantes e da verificação permanente de seu cumprimento, em substituição às verificações pontuais características dos trabalhos tradicionais de conformidade.

3. VISÃO GERAL DA ATIVIDADE DE MONITORAMENTO CONTÍNUO

O universo do monitoramento contínuo de controles internos é composto pelos macroprocessos de maior impacto, selecionados por critérios definidos pelo próprio AGR/DECOI com base no mapeamento de processos do BNDES disponível na Intranet, bem como por outros macroprocessos com ligação direta com a atividade-fim do Banco (concessão de crédito e outras formas de apoio financeiro aos clientes do BNDES).

Assim, a atividade de monitoramento contínuo é composta por uma etapa de inclusão de novos processos em regime de monitoramento, que é executado uma vez

para cada novo processo incluído em monitoramento contínuo, e de um conjunto de etapas de rotina que são executados permanentemente ou com periodicidades definidas.

As etapas que compõem o monitoramento contínuo de controles internos (detalhadas nos itens 4 a 9 deste manual) são as seguintes:

a) Inclusão de novos processos: Identificação dos principais pontos de controle em um macroprocesso ou processo, e definição de testes automatizados para sua verificação. Esse procedimento é aplicado uma única vez para cada macroprocesso/processo incluído em monitoramento.

b) Atualização dos indicadores de conformidade: Execução mensal dos testes definidos e lançamento dos resultados no Painel de Controle.

c) Comunicação dos resultados: Comunicação regular dos resultados do monitoramento com as áreas envolvidas e gestão dos demais contatos decorrentes.

d) Manutenção dos procedimentos de monitoramento: Implementação de melhorias nos testes automatizados, no Painel de Controle e nos demais procedimentos do monitoramento contínuo. As melhorias são identificadas pela própria equipe do AGR/DECOI ou pelas Áreas com pontos em regime de monitoramento.

e) Revisão dos pontos de monitoramento: Revisão permanente do conjunto de pontos em monitoramento, a fim de identificar casos de inclusão, exclusão ou substituição de pontos de monitoramento.

f) Reporte aos colegiados: Apresentação periódica de resultados agregados aos diversos colegiados envolvidos no tema, bem como discussão de pontos específicos que demandem orientação ou decisão de tais colegiados.

4. INCLUSÃO DE NOVOS PROCESSOS

Esta etapa é composta pelos procedimentos necessários para implantar o Monitoramento Contínuo em um macroprocesso ou processo específico, previamente priorizado pela AGR. Os mesmos procedimentos podem ser aplicados, em menor grau de profundidade se for o caso, para as revisões periódicas dos processos que já estejam incluídos no Monitoramento Contínuo.

Os procedimentos que compõem esta etapa se utilizam em larga escala da [Planilha de Prospecção](#), também utilizada para seleção de temas para verificação de conformidade. A forma de utilização da Planilha de Prospecção está mais detalhada no [Manual de](#)

⁵ Aprovada pela Resolução nº 2508/2013.

Verificação de Conformidade, embora as etapas específicas relacionadas com seu uso para fins de monitoramento contínuo estejam descritas nesse manual.

A etapa de inclusão de novos processos é composta pelos seguintes procedimentos:

a) Compreensão inicial do processo: Identificação e compreensão dos objetivos do processo analisado, bem como identificação das unidades envolvidas e normas aplicáveis. Envolve as seguintes atividades:

- i. Identificar os objetivos do processo.
- ii. Identificar as Unidades envolvidas no processo (executoras, fornecedoras e clientes). Para facilitar o entendimento da participação de cada unidade, pode ser necessário subdividir o processo em etapas menores.
- iii. Identificar as normas internas e externas que regulam o processo, consultando os normativos já identificados na Planilha de Prospecção, o Portal de Normas e demais documentos do processo.
- iv. Registrar as normas identificadas na Planilha de Prospecção.

b) Identificação e seleção dos pontos de monitoramento: Avaliação dos pontos de controle existentes no processo e seleção daqueles que serão pontos de monitoramento contínuo. Envolve as seguintes atividades:

- i. Analisar os normativos identificados, destacando seus principais pontos de controle e listando-os na Planilha de Prospecção.
- ii. Avaliar cada ponto de controle, de acordo com sua relevância para os objetivos de controles internos e viabilidade para fins de monitoramento contínuo, utilizando os campos e critérios descritos na Planilha de Prospecção.
- iii. Identificar, na Planilha de Prospecção, quais pontos de controle serão selecionados para inclusão no monitoramento contínuo (pontos de monitoramento).

c) Consulta às Unidades envolvidas no processo: Discussão com as Unidades envolvidas no processo acerca dos resultados obtidos na etapa de identificação e seleção dos pontos de monitoramento. Envolve as seguintes atividades:

- i. Agendar reunião com os agentes de conformidade das principais Unidades envolvidas, identificadas no documento Compreensão Inicial do Processo. Os agentes de conformidade poderão indicar outros representantes das Unidades para participar da reunião.
- ii. Após confirmação da reunião, encaminhar os pontos de controle identificados na Planilha de Prospecção, com sua respectiva avaliação, aos participantes com antecedência mínima de uma semana.
- iii. Durante a reunião, apresentar os objetivos do monitoramento contínuo e a metodologia

empregada, dando ênfase aos benefícios esperados.

- iv. Discutir, com os interlocutores presentes à reunião, o conteúdo da Planilha de Prospecção, com enfoque nas seguintes questões: identificar se há pontos de controle relevantes que não foram identificados (pontos que não estariam registrados na Planilha de Prospecção); e discutir se há pontos de controle que deveriam entrar ou sair da lista de pontos selecionados para monitoramento contínuo, em virtude de sua importância para o processo e viabilidade do cálculo dos indicadores.
- v. Ajustar, se necessário, a Planilha de Prospecção, considerando o resultado da reunião.

d) Implementação do Monitoramento Contínuo: Definição dos testes e demais ações para inclusão dos pontos em regime de monitoramento. Envolve as seguintes atividades:

- i. Desenvolver procedimentos para cálculo dos indicadores de cada ponto de monitoramento;
- ii. Atribuir a cada ponto de monitoramento uma Faixa de Desvio da Meta, conforme conceitos descritos no item 4.1.
- iii. Preparar o módulo do processo no Painel de Controle, incluindo tanto o processo quanto os pontos de monitoramento;
- iv. Preencher a Ficha de Informações sobre Ponto de Monitoramento, registrando todas as informações relevantes sobre os pontos de monitoramento e o roteiro detalhado para atualização de seus indicadores; e
- v. Atualizar o Calendário do Monitoramento Contínuo, registrando a periodicidade e data definida para atualização de cada ponto.

e) Validação inicial dos resultados: Encaminhamento e validação, com as Unidades envolvidas, dos resultados e procedimentos de cada ponto de monitoramento.

- i. Preparar conjunto de informações para envio às Unidades envolvidas, contendo: Painel de controle do processo, com visão geral do BNDES e visão específica de cada Unidade; Lista de não conformidades encontradas, detalhadas por Unidade e por Ponto de Monitoramento; e Ficha de Informações sobre Ponto de Monitoramento.
- ii. Solicitar manifestação das Unidades sobre os resultados encontrados (lista de não conformidades e apresentação dos resultados no painel de controle, inclusive nota atribuída ao nível de não conformidade encontrado).
- iii. Após manifestação das Unidades, avaliar a necessidade de alteração de procedimentos e dos documentos encaminhados.

4.1. Faixas de desvio da meta

Cada ponto de monitoramento deve ser enquadrado em uma das cinco Faixas de Desvio da Meta conforme tabela a seguir:

Faixa de Desvio da Meta	Unidade	Desvio da meta
1 (mais restrito)	Qtd	0,5
2	Qtd	2,0
3	%	2,0%
4	%	6,0%
5 (menos restrito)	%	10,0%

Para orientar esse enquadramento, são necessários os seguintes conceitos:

a) Meta: Para todos os pontos de monitoramento, a meta deve ser a plena conformidade às exigências normativas (nenhuma não conformidade). Na escala de notas de 0 a 10 atribuídas aos resultados de monitoramento, a nota 10 só é aplicada aos casos em que não foram identificadas não conformidades.

b) Desvio da meta: Corresponde ao volume (percentual ou em quantidade absoluta, dependendo do caso) de não conformidades que caracterizaria uma nota 9. Com essa definição, é possível associar cada percentual de não conformidades a uma nota na escala de 0 a 10, de maneira linear. Por exemplo, considerando um desvio da meta (nota 9) igual a 5%, uma nota 8 corresponderia a um percentual de não conformidades igual ao dobro do desvio da meta (10%), uma nota 7 ao triplo do desvio da meta (15%) e assim sucessivamente, até se atingir o limite inferior que caracterizaria uma nota zero e seria igual a 10 vezes o desvio da meta (50% de não conformidades)..

c) Faixas de desvio da meta: Como o impacto de eventuais não conformidades pode variar entre pontos de monitoramento, é necessário identificar faixas diferenciadas de não conformidades que caracterizariam o limite de 'desvio da meta' (nota 9). Cada ponto de monitoramento deve, então, ser enquadrado em uma dessas faixas, tendo como base a tolerância do processo à ocorrência de não conformidades. Cabe destacar que as faixas mais restritas (1 e 2) têm seus volumes de desvio da meta medidos em quantidade de não conformidades, e não por percentual de não conformidades. Essas faixas são atribuídas nos casos onde a ocorrência de uma única não conformidade já tem impacto significativo, independente da quantidade de vezes em que o procedimento é executado, ou nos casos onde é inviável identificar o conjunto total de vezes em

que o procedimento é realizado, o que inviabiliza o cálculo de um percentual de não conformidade.

5. ATUALIZAÇÃO DOS INDICADORES DE CONFORMIDADE

Esta etapa é composta pelos procedimentos necessários para atualização dos indicadores de conformidade de cada ponto de monitoramento. Tratam-se de ações realizadas mensalmente para cada ponto de monitoramento. Envolvem os seguintes procedimentos:

a) Planejamento dos testes: Planejamento mensal dos testes no SAP GRC/PC e identificação, no Calendário do Monitoramento Contínuo, dos testes que deverão ser realizados dentro de cada semana.

b) Execução dos testes: Execução dos procedimentos necessários para atualização dos indicadores de conformidade de cada ponto de monitoramento, conforme descritos nas Fichas de Informação sobre Ponto de Monitoramento.

c) Registro dos resultados: Registro dos resultados no Painel de Controle e no SAP GRC/PC.

d) Revisão dos testes: Verificação da consistência entre os dados registrados no Painel de Controle e os dados disponíveis nas planilhas de resultados detalhados e no SAP GRC/PC.

6. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

A etapa de comunicação de resultados envolve a troca de informações com as Unidades acerca dos pontos de monitoramento contínuo. Idealmente, as informações do monitoramento contínuo (Painel de Controle, planilhas de resultados, etc) estariam disponíveis para consulta na Intranet por usuários cadastrados, cada qual com perfil para visualização dos dados que lhes forem pertinentes. Como atualmente todos esses dados estão disponíveis em planilhas eletrônicas, que não dispõem das funcionalidades anteriormente mencionadas, os seguintes procedimentos têm sido aplicados:

a) Geração dos documentos: Criação de versões do painel de controle e planilhas de resultados para cada Área. Essas versões contêm apenas a informação de cada Área, possibilitando que cada Área conheça somente as suas respectivas informações.

b) Análise das informações: Identificação, nos resultados de cada Área, dos casos em que será necessário algum destaque ou acompanhamento mais aprofundado. As orientações para esse procedimento estão descritas no item 6.1.

c) Envio das informações: Encaminhamento de e-mails para cada Agente de Conformidade das Áreas que possuam pontos em regime de monitoramento. Esse e-mail contém o Painel de Controle da Área, a planilha de

resultados agrupados da Área, e os casos de destaque identificados. O envio dos e-mails, bem como o retorno das Áreas, deve ser registrado na planilha de [Controle do Processo de Comunicação e Aprimoramentos](#).

d) Controle do retorno das Áreas: Acompanhamento das respostas das Áreas. A resposta das Áreas não é obrigatória, embora seja desejável principalmente nos casos de destaque identificados. A forma e conteúdo dos retornos das Áreas é livre, e todos os contatos devem ser registrados na planilha de Controle do Processo de Comunicação e Aprimoramentos.

e) Definição de ações: Os contatos feitos pelas Áreas podem gerar ações diversas do AGR/DECOI, tais como: necessidade de implementação de melhorias nos procedimentos de monitoramento; análise de casos específicos apontados pelas Áreas; esclarecimento de dúvidas, entre outros. Tais ações, tão logo definidas, devem ser adequadamente registradas na planilha de Controle do Processo de Comunicação e Aprimoramentos e comunicadas às Áreas.

6.1. Orientações para análise dos resultados

A etapa de análise dos resultados do monitoramento tem como objetivo identificar aqueles pontos onde o AGR/DECOI percebe uma necessidade de atuação mais incisiva.

As orientações a seguir abordam casos corriqueiros que devem ser observados na análise dos resultados, bem como formas de entender e tratar tais situações. Além dessas orientações gerais, a equipe do AGR/DECOI deve considerar a particularidade de cada caso antes de decidir se cria ou não um destaque para encaminhamento às Áreas.

ORIENTAÇÃO 1 – Nota BNDES abaixo de 5: Pontos de monitoramento com notas BNDES abaixo de 5 indicam situações onde o índice de não conformidades está bem acima do tolerável, considerando os critérios definidos pela equipe do monitoramento contínuo e validados com as Áreas. Caso seja feito um destaque, é importante que todas as Áreas com quantidade significativa de não conformidades sejam alertadas, mesmo que individualmente elas tenham tido notas superiores, afinal o esforço para melhoria da Nota BNDES deve ser conjunto.

ORIENTAÇÃO 2 – Queda da nota BNDES em pelo menos três verificações: Independentemente da nota em si, que pode continuar sendo acima de cinco, os casos de piora da nota por períodos de pelo menos três meses pode ser um indicativo de relaxamento dos controles adotados ou de alguma mudança na execução das atividades com impacto negativo no cumprimento dos parâmetros normativos. Os destaques também deverão ser enviados para todas as Áreas com quantidades significativas de não conformidades.

ORIENTAÇÃO 3 – “Picos” e “vales” na nota BNDES: Tratam-se dos casos onde a nota BNDES varia flutua significativamente entre um mês e outro, alternando notas

altas com baixas. As causas podem incluir: (i) baixo número de registros por período, fazendo com que a existência de uma ou duas não conformidades já tenha impacto substancial na nota; (ii) a existência de exceções não identificadas no processo de obtenção dos indicadores, que podem derrubar a nota em períodos em que surja um volume expressivo de casos enquadrados nesse tipo de exceção; ou (iii) falta de padronização e controle dos procedimentos adotados pelas Áreas, tornando a existência de não conformidades algo quase aleatório.

ORIENTAÇÃO 4 – Nota BNDES boa, nota da Área ruim: Nesses casos, percebe-se um problema focado em determinadas Áreas, que pode ser causado por alguma deficiência da Área na execução dos controles ou a alguma particularidade nas suas operações, que as tornam mais sujeitas à ocorrência de não conformidades. Nesse caso, apenas as Áreas com problemas deveriam receber os pontos em destaque, mas a troca de experiências com outras Áreas mais bem avaliadas pode ser importante para melhorar os indicadores de conformidade.

ORIENTAÇÃO 5 – Oportunidade de melhoria identificada: Mesmo em casos com baixo índice de não conformidade, é possível que oportunidades de melhoria tenham sido identificadas ao longo do processo de obtenção dos indicadores ou nas discussões com os gestores. Nessa situação, pode valer a pena fazer o destaque no ponto de monitoramento para obter e acompanhar melhor a execução das ações de melhoria.

ORIENTAÇÃO 6 – Notas estáveis por longo período: Em alguns casos, pode ocorrer da nota se manter por longos períodos de estabilidade, porém com existência de não conformidades. Esses casos tenderiam a não levantar a necessidade de destaque, mas pode ser interessante “movimentar” as Áreas para identificar a possibilidade de aprimoramento dos controles desses pontos e eliminação das não conformidades residuais. O tempo que caracteriza esse “longo período de estabilidade” deve ser avaliado caso a caso, considerando, entre outros fatores, o patamar de nota em que ocorre a estabilidade e a existência de outros destaques em avaliação pelas Áreas envolvidas.

7. MANUTENÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE MONITORAMENTO

Esta etapa envolve a revisão e implementação de melhorias nos procedimentos de monitoramento contínuo, seja nos procedimentos para atualização dos pontos quanto nas ferramentas para apresentação dos resultados. Envolve os seguintes procedimentos específicos:

a) Identificação da necessidade de manutenção: Normalmente as necessidades de melhoria ou correção dos procedimentos do monitoramento contínuo são identificadas durante o processo de comunicação com as Unidades, embora possam também decorrer de avaliações da própria equipe do monitoramento, mudanças na base normativa ou demandas pela implementação de novas funcionalidades. Todos os casos identificados devem ser registrados na planilha de

Controle do Processo de Comunicação e Aprimoramentos.

b) Priorização: Todas as correções devem ser tratadas com igual prioridade e urgência em relação aos aprimoramentos identificados, por se tratarem de casos que geram erros no monitoramento contínuo e desgaste na relação com as demais Unidades. Já os simples aprimoramentos devem ser priorizados considerando a relação entre o benefício esperado e o esforço envolvido. Os aprimoramentos de baixo impacto e alto esforço podem ser descartados, a depender da avaliação da equipe.

c) Execução e registro: Os aprimoramentos e correções devem ser executados e adequadamente registrados em todos os locais cabíveis:

- i. Ficha de Informações sobre Ponto de Monitoramento, caso envolvam mudança nas características do ponto ou nos procedimentos de obtenção;
- ii. Comentários no Painel de controle, caso as mudanças de procedimentos sejam significativas a ponto de alterar substancialmente os resultados da verificação a partir de determinado mês;
- iii. Planilha de Controle do Processo de Comunicação e Aprimoramentos, onde deve ser indicada a data de conclusão da implementação; e
- iv. Pontos de destaque no envio do monitoramento para as Áreas, caso a equipe entenda importante ressaltar a execução das mudanças, principalmente em casos de correção de erros ou alterações significativas.

8. REVISÃO DOS PONTOS DE MONITORAMENTO

Esta etapa engloba a reavaliação de pontos em monitoramento contínuo e os procedimentos para sua inclusão ou exclusão. Envolve os seguintes procedimentos:

a) Inclusão de novos pontos: A necessidade de inclusão de novos pontos em regime de monitoramento contínuo pode ser identificada de diversas formas, dentre elas a emissão de novos normativos, informações recebidas de outras Áreas ou os resultados de trabalhos de verificação de conformidade ou avaliações de controles internos. Diante da identificação da necessidade de inclusão de um novo ponto, devem ser adotadas as seguintes medidas:

- i. Identificar se há espaço para inclusão do novo ponto, considerando a limitação de cinco pontos de monitoramento por macroprocesso. Caso seja necessário substituir algum ponto já em monitoramento, deverá ser avaliada a oportunidade de tal substituição, considerando a relevância do ponto a ser incluído e a relevância dos pontos já em monitoramento;

- ii. Realizar todos os procedimentos regulares para inclusão de um ponto em monitoramento contínuo, conforme descrito no subprocesso de "Inclusão de novos processos";
- iii. Registrar, na Planilha de Prospecção, que o ponto foi incluído em regime de monitoramento contínuo e os motivos que embasaram essa decisão; e
- iv. Comunicar a inclusão às Unidades envolvidas, por meio de destaques no e-mail de envio mensal do monitoramento contínuo. Essa comunicação deve ocorrer mesmo que as Unidades tenham participado da definição dos parâmetros de teste do novo ponto de monitoramento.

b) Exclusão de pontos: A exclusão de pontos de monitoramento pode ser necessária em caso de revogação das exigências normativas que embasam o ponto de monitoramento, ou na identificação de perda de relevância do ponto para os objetivos do processo ou ainda pela percepção de que os procedimentos adotados não são capazes de dar razoável certeza nos índices de conformidade apurados e não podem ser melhorados até atingindo esse nível de certeza. Diante desses casos, os seguintes procedimentos devem ser adotados para exclusão do ponto de monitoramento:

- i. Identificar se, com a exclusão do ponto de monitoramento, o macroprocesso não ficará com menos de três pontos em regime de monitoramento. Caso isso ocorra, deve-se revisar os normativos que regulam o processo a fim de identificar se há algum outro ponto de monitoramento que poderia entrar em substituição. Caso não seja possível incluir um ponto em substituição, o ponto poderá ser excluído apenas se de fato ele não possuir mais base normativa ou se mostrar na prática irrelevante para o monitoramento do processo;
- ii. Excluir o ponto do Painel de Controle e mover os arquivos relacionados (fichas, histórico de resultados, planilhas intermediárias de verificação) para uma pasta à parte, contendo apenas os pontos que foram excluídos do monitoramento contínuo ao longo do tempo.
- iii. Registrar, na Planilha de Prospecção, que o ponto foi excluído do monitoramento contínuo e os motivos que embasaram essa decisão; e
- iv. Comunicar a exclusão às Unidades envolvidas, por meio de destaques no e-mail de envio mensal do monitoramento contínuo. Essa comunicação deve ocorrer mesmo que as Unidades tenham participado da decisão de exclusão do ponto de monitoramento.

9. REPORTE AOS COLEGIADOS

Esta etapa engloba o encaminhamento e discussão dos resultados e demais questões relacionadas ao monitoramento contínuo aos diversos colegiados do BNDES. A princípio o monitoramento contínuo pode ser apresentado a qualquer colegiado do Banco, com especial destaque para o Subcomitê de Gestão de Risco

Operacional e Controles Internos (SCGROCI), o Comitê Gerencial e o Comitê de Gestão de Riscos (CGR). Envolve os seguintes procedimentos:

a) Manutenção da apresentação matriz: A equipe do AGR/DECOI deve criar e manter atualizada (no mínimo semestralmente) uma apresentação que contenha todos os dados relevantes do monitoramento contínuo, tais como objetivos do monitoramento, histórico da atividade, resultados obtidos, etc. A finalidade dessa apresentação matriz é fornecer os insumos necessários para a montagem de apresentações mais curtas e customizadas para cada público alvo.

b) Apresentações aos colegiados: Em periodicidades definidas pelos colegiados ou sob alguma demanda ou necessidade pontual, o AGR/DECOI deverá apresentar os resultados e planejamento para a atividade de monitoramento contínuo. Para tanto, são necessárias as seguintes etapas:

- i. Identificar se há necessidade de encaminhar algum tópico para deliberação dos colegiados ou se o assunto será pautado meramente como apresentação.
- ii. Definir o foco da apresentação, identificando quais aspectos do monitoramento contínuo serão abordados e em quais deverá ser dado mais destaque.

- iii. Montar a apresentação, tendo como base os dados dispostos na apresentação matriz, fazendo as eventuais adaptações quando necessário.

- iv. Realizar a apresentação e registrar o *feedback* do colegiado para eventuais ações futuras.

c) Encaminhamento para deliberações pontuais: Em alguns casos específicos, notadamente para tratar de pontos de monitoramento cujo processo regular de interação com as áreas não é suficiente para melhorar a situação de conformidade, o AGR/DECOI pode achar necessário encaminhar pontos para deliberação dos colegiados. Nesse caso, os seguintes passos serão adotados:

- i. Identificar a alçada competente para a deliberação, sendo a alçada mais usual o Subcomitê de Gestão de Risco Operacional e Controles Internos (SCGROCI), que poderá emitir recomendações para as diversas Unidades do Banco.
- ii. Montar uma apresentação, tendo como base os dados dispostos na apresentação matriz e dando destaque ao ponto objeto de deliberação.
- iii. Realizar a apresentação e acompanhar o registro da deliberação do colegiado em ata.
- iv. Acompanhar o cumprimento da deliberação por parte das unidades envolvidas.