



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANA MARIA DA COSTA RIBEIRO LINS**

**CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O CASO DA CAIXA**  
**ECONÔMICA FEDERAL**

**RECIFE**

**2022**

ANA MARIA DA COSTA RIBEIRO LINS

**CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O CASO DA CAIXA  
ECONÔMICA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso de Ciências Contábeis  
da Universidade Federal de Pernambuco –  
UFPE, como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. Doutor Jeronymo José Libonati

**RECIFE**

**2022**

ANA MARIA DA COSTA RIBEIRO LINS

**CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O CASO DA CAIXA  
ECONÔMICA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso de Ciências Contábeis  
da Universidade Federal de Pernambuco –  
UFPE, como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em 04 de novembro de 2022

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jeronimo José Libonati  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Claudio de Araújo Wanderley  
Universidade Federal de Pernambuco

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Lins, Ana Maria da Costa Ribeiro.

Controladoria em instituição financeira: o caso da Caixa Econômica Federal /  
Ana Maria da Costa Ribeiro Lins. - Recife, 2022.

64 : il., tab.

Orientador(a): Jeronymo José Libonati

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis -  
Bacharelado, 2022.

1. Controladoria. 2. GECON. 3. Resultados. 4. CAIXA. I. Libonati,  
Jeronymo José . (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

ANA MARIA DA COSTA RIBEIRO LINS

### **CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em 04 de novembro de 2022

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jeronimo José Libonati  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Claudio de Araújo Wanderley  
Universidade Federal de Pernambuco

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a implantação da Unidade de Controladoria na Caixa Econômica Federal (CAIXA), ocorrida em 1996, mediante consultoria firmada com a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI) da Universidade de São Paulo (USP) e sua evolução ao longo desse período. O estudo investiga como o Modelo de Gestão Econômica – GECON, o modelo de controladoria adotado pela CAIXA, trouxe melhorias do ponto de vista dos resultados e internalizou a visão sistêmica e a cultura de custos e resultados por parte dos gestores, identifica e descreve como funciona atualmente o setor de controladoria da CAIXA, considerando os avanços tecnológicos, as transformações e adaptações às especificidades do mercado e descreve como a controladoria tem contribuído para o alcance dos objetivos da CAIXA, por meio da análise de resultados e da eficiência operacional. Além da revisão da literatura e exame de documentos públicos da CAIXA, a metodologia levou em conta a técnica de observação direta extensiva, em pesquisa de campo realizada por meio de questionário enviado à Unidade de Controladoria da CAIXA. Os resultados revelaram que a Unidade de Controladoria permaneceu com os pressupostos teóricos implantados pelo modelo GECON, porém com adições e aprimoramentos em virtude dos avanços tecnológicos e necessidades específicas do complexo mercado das instituições financeiras.

**Palavras-chave:** Controladoria; GECON; Resultados; CAIXA.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the implementation of the Controllership Unit at Caixa Econômica Federal (CAIXA), which took place in 1996, through a consultancy signed with the Foundation Institute of Accounting, Actuarial and Financial Research (FIPECAFI) of the University of São Paulo (USP) and evolution over this period. The study investigates how the Economic Management Model - GECON, the controlling model adopted by CAIXA, brought improvements from the point of view of results and internalized the systemic vision and the culture of costs and results on the part of managers, identifies and describes how it works currently the CAIXA controllership sector, considering technological advances, transformations and adaptations to market specificities and describes how controllership has contributed to the achievement of CAIXA's objectives, through the analysis of results and operational efficiency. In addition to reviewing the literature and examining CAIXA's public documents, the methodology took into account the technique of extensive direct observation, in field research carried out through a questionnaire sent to CAIXA's Controllership Unit. The results revealed that the Controllership Unit remained with the theoretical assumptions implemented by the GECON model, but with additions and improvements due to technological advances and specific needs of the complex market of financial institutions.

Keywords: Controllership; GECON; Results; CAIXA.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Questionário sobre a Atuação da Área de Controladoria da CAIXA	31
Tabela 2 – Conceitos adotados no atual modelo de Controladoria da CAIXA	51
Tabela 3 – Citações na literatura versus atuação da Unidade de Controladoria	55

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Missão da Controladoria e demais áreas da empresa	19
Figura 2 – Modelo Organizacional do Subsistema Central da Caixa	26
Figura 3 – Modelo do Caixa Central	27
Figura 4 – Subsidiárias da CAIXA	35
Figura 5 – Canais de Atendimento da CAIXA	36
Figura 6 – Atores do Ecossistema de Integridade	41
Figura 7 – Organograma da CAIXA. Unidade de Controladoria (menção nossa)	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEF	Caixa Econômica Federal
CFO	Chief Financial Officer
CGU	Controladoria Geral da União
CMN	Conselho Monetário Nacional
DECON	Diretoria Executiva de Contadoria e Controladoria da CAIXA
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
GECON	Modelo de Gestão Econômica
RAROC	Retorno Ajustado ao Risco no Capital
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 OBJETIVOS	18
<b>1.3.1 Geral</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Específicos</b>	<b>19</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>19</b>
2.1 A CONTROLADORIA	19
2.2 A CONTROLADORIA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	23
2.3 O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA (GECON)	24
2.4 O MODELO GECON NA CAIXA	26
<b>2.4.1 Sobre a CAIXA</b>	<b>26</b>
<b>2.4.2 A implantação da Unidade de Controladoria</b>	<b>27</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>31</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>36</b>
4.1 A CONTROLADORIA NOS DOCUMENTOS PÚBLICOS DA CAIXA	41
4.2 A UNIDADE DE CONTROLADORIA NA VISÃO DO REPRESENTANTE DA CAIXA	49
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir de 2012 o mundo vem experimentando as mudanças da 4ª revolução industrial, com o desenvolvimento contínuo de ferramentas da Tecnologia da Informação (TI); tais como a internet das coisas, a inteligência artificial e o uso do BIG DATA, dentre outras inovações tecnológicas desafiadoras, considerando o grande volume de dados a serem trabalhados.

Segundo informações em artigo no site Tps It, esse movimento inovador baseia-se na busca por informações qualificadas e que agreguem valor tanto para as organizações, quanto para a sociedade. Ou seja, a capacidade de coletar e tratar dados de forma instantânea e em tempo real, permitindo uma tomada de decisão qualificada.

A coleta de um grande número de dados de clientes, o processo de tratamento desses dados e a geração de informações qualificadas para os gestores são fatores de grande relevância para atingir o objetivo empresarial das instituições financeiras. Isso ocorre devido a atuação em um nicho de mercado complexo, diverso e competitivo, além de global.

Portanto, as instituições financeiras demandam uma unidade organizacional de controladoria como principal vetor de apoio ao planejamento e acompanhamento de suas operações, com o intuito de obter informações mercadológicas, econômicas e financeiras úteis e adequadas ao alcance dos objetivos empresariais. Segundo Crepaldi (2012):

No contexto empresarial, a controladoria serve como órgão de observação e de controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos estratégicos presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

As instituições financeiras passaram por um longo histórico, até assumirem as características como as conhecemos hoje. Segundo Brito (2003), tudo começou a partir de serviços de guarda dos recursos das pessoas que conseguiam acumular muito dinheiro. Em um segundo momento, os bancos passaram a utilizar os recursos guardados para fazer empréstimos a terceiros.

Segundo informações colhidas no endereço eletrônico Met Life, o próprio nome “banco” tem origem na mesa onde eram feitas trocas de moedas pelos primeiros banqueiros judeus da cidade de Florença. No entanto, o primeiro banco moderno surgiu na cidade de Gênova, na Itália, em 1406.

Segundo a mesma fonte, a atividade bancária se iniciou no fim da idade média, com as atividades comerciais caracterizadas pela intermediação de interesses, tais como troca de ouro e outros itens preciosos por mercadorias diversas. Os banqueiros faziam pesagem das moedas

e certificavam a sua autenticidade, sendo remunerados por meio de comissões. Os bancos tornaram-se assim, uma das partes mais importantes do desenvolvimento econômico entre países e pessoas em geral.

O desenvolvimento das atividades comerciais também ocasionou o crescimento da importância e da riqueza dos banqueiros, surgindo o fenômeno das grandes famílias de banqueiros que se tornaram instituições fortes a partir do século XV. Os bancos passaram da simples troca de bens à guarda de recursos em dinheiro e à concessão de empréstimos mediante cobrança de juros. Assumindo definitivamente a função de intermediadores financeiros e nesse percurso histórico, a contabilidade se fez presente no controle das operações bancárias.

Outro fator histórico mais recente é o desenvolvimento tecnológico dos bancos, advindo da necessidade de fazer frente ao aumento do volume de transações e de acompanhar os rumos da Tecnologia da Informação (TI). Ainda segundo o endereço eletrônico Met Life, os primeiros serviços bancários eletrônicos foram encontrados na Escócia em 1983, e a tendência com a constante evolução tecnológica, foi se espalhar pelo mundo.

No Brasil, segundo Brito (2003, p.2), “as intermediações bancárias começaram como uma disputa entre as casas de importação e exportações e instituições que prestavam outros serviços de apoio às empresas.” Ele ainda acrescenta que nesse início o sistema financeiro brasileiro era muito frágil, pois não existia ainda a figura do Banco Central do Brasil (BCB). Além disso, o sistema era regido pelo Banco do Brasil e pela Superintendência da Moeda e do Crédito.

Em 1960, já havia aproximadamente 360 bancos no Brasil e em 1964, deu-se o “momento da virada” do sistema financeiro brasileiro, com a criação do Sistema Financeiro da Habitação e do BCB, este tendo como principal atividade a supervisão bancária. Nas décadas de 70 e 80, a atividade de arrecadação de tarifas de serviços públicos catapultou o crescimento dos bancos, que recebiam as tarifas e não as repassavam de imediato ao governo, aplicando os recursos e lucrando, nesse ínterim, devido ao processo inflacionário da época.

No entanto, a partir do Plano Real, em julho de 1994, o quadro mudou totalmente e os bancos tiveram de se adaptar a mudanças drásticas como a redução dos índices inflacionários e suas consequências sobre a rentabilidade dos bancos, além da internacionalização da economia. A abertura aos bancos internacionais claramente deixou o setor mais competitivo no Brasil, ainda mais em um cenário sem inflação, conforme menciona Brito (2003):

A expressiva redução dos índices de inflação, acentuados a partir do plano real em julho de 1994, levou à constatação de que muitos bancos não geravam ganhos operacionais, e sim ganhos decorrentes da conjuntura inflacionária da época.

A mudança relevante ocorrida no quadro da economia fez com que os bancos e instituições financeiras se preocupassem de fato com a rentabilidade dos seus negócios, procurando ter um maior controle sobre as suas operações. Segundo Carvalho e Oliveira (2002), os bancos que não conseguiram se adaptar às mudanças ficaram fragilizados e sujeitos à descontinuidade. Isto ocorreu na quebra de três bancos privados brasileiros no início do Plano Real: o Banco Econômico, o Banco Nacional e o Banco Bamerindus.

Naquela época esses bancos não tiveram uma visão sistêmica do seu negócio, não tendo sido capazes de se adaptar a cenários diferentes dos cenários inflacionários vividos até então. No entanto, os demais bancos e instituições financeiras, inclusive as públicas, conseguiram atravessar os dilemas inflacionários e mantiveram o sistema financeiro brasileiro de pé, até os dias atuais. Segundo Rodrigues (1998), “o processo histórico tem mostrado que a estabilidade econômica de um país está estreitamente ligada, dentre outros fatores, a um sólido sistema financeiro”.

Um acontecimento relevante no Brasil, de acordo com o mesmo autor, é que as atividades bancárias sob a supervisão do BCB, têm procurado acompanhar as orientações e posteriores aprimoramentos do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, inicialmente recepcionadas por meio da resolução 2099 do CMN, de 17 de Agosto de 1994:

No modelo internacional para medição e padronização do capital apresentado pelo Comitê da Basiléia, encontramos referências a diversos tipos de riscos, porém com a ressalva de que, inicialmente, aquele comitê só levaria em conta no seu modelo o risco de crédito - dado que, segundo os seus autores, representava o risco de maior peso - e, como um dos seus aspectos adicionais, o risco de transferência internacional. Este último consiste no risco de crédito oriundo de empréstimos concedidos a governos, instituições do setor público e bancos de outros países (...)  
(Rodrigues, 1998, p. 30).

Por atuar nesse ambiente complexo, cada vez mais tecnológico e internacionalizado, infere-se a importância de uma área de controladoria nos bancos, que, dentre outras facetas, pode ter uma reorientação com uma ênfase maior nos riscos, como destaca Brito (2003):

As instituições financeiras desempenham a atividade de intermediação financeira, que é uma atividade econômica geradora de retornos e riscos, propiciando receitas e custos e participando, de forma relevante, do desenvolvimento econômico do país.

Como já visto, as instituições financeiras são entidades de grande importância na sociedade, funcionando como intermediadores na captação de recursos e concessão de crédito, um meio de troca entre poupadores e aplicadores. No Brasil, essas instituições são peças fundamentais do sistema financeiro nacional, contribuindo para o fortalecimento da economia e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da sociedade.

O sistema financeiro nacional é composto por bancos e caixas econômicas, dentre

outras entidades. Atualmente, a única caixa econômica em atividade é a Caixa Econômica Federal (CAIXA). A CAIXA é uma empresa pública de caráter social que também desempenha atividades de banco comercial, segundo informações colhidas no site oficial da instituição.

De certa forma, a saúde dos bancos revela a saúde de todo o sistema financeiro e também da economia do país. Uma hipótese considerada neste estudo de caso – aplicado a uma única instituição, a CAIXA –, é de que as instituições financeiras brasileiras, estando sob a fiscalização e tutela do Banco Central do Brasil, necessitam ter unidades de controladoria organizadas e eficientes que acompanhem, monitorem as operações e deem respaldo aos níveis estratégicos dessas instituições, sejam públicas ou privadas.

A atuação da Unidade de Controladoria inclui ainda o acompanhamento das inovações tecnológicas e padrões internacionais demandados pelo mercado e pelas legislações pertinentes. Assim, este estudo de caso tem como objetivo principal investigar como o Modelo de Gestão Econômica - GECON, adotado pela CAIXA, trouxe melhorias do ponto de vista dos resultados e internalizou a visão sistêmica e a cultura de custos e resultados por parte dos gestores da empresa, garantindo a eficácia operacional.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A controladoria eficiente deve ser capaz de gerar informações qualificadas para os gestores, sendo determinante para a seleção da melhor alternativa nos momentos das decisões empresariais. A controladoria também deve ter um viés de influências positivas sobre os funcionários, na busca por bons resultados.

Segundo Paula (2019), a origem da controladoria no Brasil está atrelada ao desenvolvimento industrial ocorrido a partir dos anos 60, com a entrada das multinacionais Ford e Volkswagen na malha empresarial brasileira. Estas empresas trouxeram uma cultura de gestão e controle mais aprimorada, coletando e tratando as informações relevantes de sua produção, visando melhorar seus resultados. Nessa esteira de mudanças, instalaram-se as eras da industrialização e da competitividade no Brasil.

A partir dos anos noventa houve um movimento para estruturação das unidades de controladoria nos bancos. Por exemplo, a partir de 1995, segundo Betsa e Vasques (2016), o Banco do Brasil assumiu uma nova postura empresarial ao adotar um modelo de gestão convergindo para o resultado econômico como pressuposto fundamental. A mudança no Banco do Brasil se baseou em projetos de controladoria desenvolvidos pela Fundação

Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI) da Universidade de São Paulo (USP), dando especial atenção ao processo orçamentário e à avaliação de desempenho econômico, que ficaram sob a responsabilidade da diretoria de Controladoria.

Quanto à CAIXA, no ano seguinte buscou consultoria junto à FIPECAFI e essa iniciativa, segundo Dornelles (1998), foi um divisor de águas no tratamento dado às informações geradas em suas operações e na atribuição de custos e resultados às unidades operacionais. A CAIXA também adotou o Modelo de Gestão Econômica - GECON, metodologia que foca nos resultados econômicos, priorizando a melhoria da produtividade e a eficiência operacional da empresa, com base em dados sólidos de suas operações.

Mais precisamente, o Modelo de Gestão Econômica (GECON) foi criado por uma equipe de pesquisadores com apoio da FIPECAFI/USP, tendo sido considerado um modelo de vanguarda que foi testado em grandes empresas brasileiras. Basicamente, o GECON é composto por dois sistemas: o sistema de gestão e o sistema de informações, que lhe dão suporte para atingir seus objetivos.

O Sistema de Gestão no modelo GECON diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa (Catelli, 2013, p. 30).

Devido à experiência de trabalho de 34 anos e 5 meses na CAIXA, da autora desta pesquisa, do “chão de fábrica” a funções de auditoria, coordenação e gerência em unidade regional de Auditoria Interna; e tendo acompanhado a maioria dos movimentos de reestruturação da empresa, a pretensão com este estudo de caso é de revisar as premissas do modelo implantado à época, confrontando-as com os atuais modelos de controladoria adotados.

Segundo Dornelles (1998), a implantação de uma unidade de controladoria era uma necessidade premente na CAIXA, à época, pois até 1995 a empresa não dispunha em sua estrutura organizacional, de uma unidade responsável pela centralização das atividades inerentes, notadamente de avaliação de resultados, que eram executadas em diferentes unidades, de forma não coordenada e, portanto, sem a eficiência e a eficácia desejadas.

Assim, o presente estudo de caso investiga como a implantação de um modelo de controladoria contribui para a melhoria dos resultados da CAIXA. E como tem sido o seu posicionamento e atuação ao longo dos anos, notadamente na contemporaneidade, diante de um mundo em constantes mudanças tecnológicas e até culturais. Ou seja, como se afastou ou manteve a essência do modelo teórico adotado, no caso, o modelo GECON.

Outro ponto de interesse no modelo de controladoria adotado na CAIXA são as peculiaridades dessa empresa um pouco mais que sesquicentenária, com 161 anos de existência. Embora sendo uma empresa da administração pública indireta e exercendo múltiplas atividades de interesse social, como qualquer outro banco comercial, a CAIXA depende das receitas geradas em suas operações para cobertura de suas despesas.

Considera-se um desafio colossal e peculiar para uma unidade de controladoria, acompanhar e monitorar essa dupla face de atuação da CAIXA. A primeira face sendo a sua atuação social fortemente vinculada à sua própria razão de existir. Segundo informações colhidas no site da CAIXA em 30 de Julho de 2022, a mesma é responsável pela administração de inúmeros fundos e programas sociais, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e o Programa do Seguro Desemprego; além de ter forte atuação no setor de habitação. E como segunda face está a atuação como banco comercial.

Para fazer frente a essa operacionalização dicotômica, na qual todas as atividades da empresa terminam impactando no seu resultado econômico, a CAIXA deve manter o foco na gestão, no controle e acompanhamento de seus negócios de tantas frentes, notadamente na questão dos resultados e da rentabilidade.

Por fim, num ambiente financeiro internacionalizado e sujeito a constantes inovações tecnológicas, investigar a forma como é feita a estruturação das atividades de uma unidade de controladoria de instituição financeira é um estudo de caso interessante, muito mais quando se trata de investigar uma instituição financeira do porte da CAIXA e que tem uma atuação dicotomizada.

Dessa forma, a problematização consiste em identificar e descrever como tem sido a atuação da Unidade de Controladoria da CAIXA, desde a sua implantação até a presente data. Ou seja, se tem cumprido suficientemente com os pressupostos teóricos da Controladoria, especialmente por tratar-se de uma empresa extremamente representativa do ponto de vista social, que ao mesmo tempo, precisa gerar lucros suficientes para assegurar a continuidade de suas operações.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Embora seja uma instituição financeira que atua fortemente na área comercial, a CAIXA é uma instituição totalmente singular no que concerne à sua atuação social. Logo, faz-se extremamente necessário que haja uma unidade de controladoria bem estruturada, que cumpra totalmente os objetivos aos quais se propõe. Contribuindo para a sustentabilidade financeira e a continuidade da empresa, de modo que possa exercer fielmente a sua missão perante a sociedade brasileira, a qual, em muitas questões relevantes, depende unicamente desse banco atípico e um pouco mais que sesquicentenário.

O presente estudo se justifica pela importância de revelar, na medida do possível, o quanto a Unidade de Controladoria da CAIXA está contribuindo para os resultados porventura positivos, e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico da sociedade.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar a estrutura da Controladoria da Caixa Econômica Federal, fazendo uma comparação desde a sua implantação até os dias atuais. Este estudo de caso apresenta os conceitos de controladoria, analisando-os do ponto de vista das instituições financeiras, com principal foco nos pressupostos e na base teórica do modelo de gestão econômica - GECON, inicialmente implantado em grandes empresas brasileiras, como também em grandes bancos do sistema financeiro nacional, no fim da década de 90.

Nesse contexto, os objetivos também englobam avaliar o desenvolvimento das atividades de controladoria, notadamente face às inovações tecnológicas e avanços globais ocorridos nas atividades financeiras. Descrever a importância da CAIXA para a sociedade, do ponto de vista de sua atuação social e também como banco comercial, por essa razão, necessitando ter em sua estrutura uma unidade de controladoria que deve ser bem estruturada.

### 1.3.2 Específicos

- Investigar como o GECON, o modelo de controladoria adotado pela CAIXA, trouxe melhorias do ponto de vista dos resultados, e também pela internalização da visão sistêmica e da cultura de custos e resultados por parte dos gestores;
- Identificar e descrever como funciona atualmente o setor de controladoria da CAIXA, considerando os avanços tecnológicos, as transformações e adaptações às especificidades do mercado;
- Descrever como a Controladoria tem contribuído para o alcance dos objetivos da CAIXA, por meio da análise de resultados e da eficiência operacional.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A CONTROLADORIA

As empresas são sistemas abertos no sentido de que interagem com a sociedade, proporcionando desenvolvimento e aumento nos padrões de vida das populações. Segundo Churchman (1971), “sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades”.

Segundo Rodrigues (1998), a indústria bancária se equipara a qualquer outra empresa no processo de interação com o ambiente, obtendo recursos que são transformados em produtos e serviços, com a diferença que pode usufruir dos recursos de terceiros para a realização de suas atividades. E, de acordo com Guerreiro (1989), as empresas são formadas por elementos ou subsistemas interdependentes, interagindo com o objetivo de cumprir a missão previamente estabelecida, sendo eles:

- Subsistema Institucional, representado pelas crenças, valores e expectativas que norteiam empresários, acionistas e sócios do empreendimento. Esses valores dizem respeito diretamente aos objetivos empresariais que posicionam a empresa diante de clientes, fornecedores, empregados, governo e sociedade. Esse subsistema é um conceito mais abstrato e por isso mesmo pouco comentado e/ou reconhecido nas empresas;
- Subsistema Social diz respeito ao conjunto de pessoas que fazem parte da empresa e suas peculiaridades, como a criatividade, os objetivos pessoais, a motivação e o preparo intelectual;
- Subsistema Formal é a estrutura da empresa em departamentos com suas respectivas funções, bem como as diretrizes de autoridade e responsabilidade, incluindo os limites de alçadas;
- Subsistema de Informação, que dá o adequado suporte ao informativo ao sistema de gestão, tanto em nível gerencial, quanto em nível operacional. Os dados são coletados e processados, gerando informações úteis em todas as etapas do processo empresarial;
- Subsistema de Gestão, que engloba os processos de planejamento, execução e controle, caracterizado pela interação da empresa com o meio ambiente no intuito de atingir os seus objetivos;
- Subsistema Físico, que Guerreiro (1989, p.170), compara com o “hardware” da empresa, correspondendo aos elementos tangíveis como prédios, terrenos, móveis e utensílios, veículos, numerário, dentre outros, sendo este o meio com que pessoas (subsistema social), com determinada autoridade e responsabilidade (subsistema formal) e munidas de

informações (subsistema de informações), atuam conforme os princípios (subsistema Institucional), para gerir a empresa (subsistema de gestão).

Deixamos a citação do subsistema físico por último, porque Guerreiro (1989) o coloca como elo entre todos os sistemas anteriormente citados.

É interessante citar que desde os primórdios, a principal finalidade do sistema empresa está relacionada à obtenção do lucro. Catelli (2013, p.54), reforça que os lucros devem existir não somente para a sobrevivência da empresa, mas também para o desenvolvimento econômico da sociedade. Ou seja, devemos esperar que as empresas tragam lucratividade, porém, respeitando princípios éticos aceitáveis e agregando valor para a sociedade.

E desse contexto de subsistemas interagindo no sistema empresa, nasce a necessidade de se ter uma visão sistêmica do todo, permitindo conhecer o objetivo da entidade espelhado em sua missão, valores e crenças e conhecendo a fundo as engrenagens que trabalham em conjunto para alcançar os objetivos.

Surge então a figura da Controladoria, que ainda segundo Catelli (2013, p.173), “tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa”. A gestão necessita ter acesso a dados úteis, oportunos e fidedignos para ter sucesso na condução dos negócios.

Para Padoveze (2017, p.36), "a Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão". A Controladoria, portanto, é uma área da empresa com visão ampla e detentora de instrumentos adequados ao funcionamento otimizado do todo, principalmente um bom sistema de informações.

Interessante citar Libonati (2021) quando comenta que o fato dos primeiros controladores terem sido recrutados nas áreas de contabilidade e finanças, decorre das características desses profissionais, por terem visão ampla da empresa que os torna capazes de identificar os problemas como um todo, além de sugerir soluções.

Sobre o sistema de informações, Padoveze (2017, p. 37) enfatiza que “a Controladoria basicamente é responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa e a sua função é assegurar o resultado da Companhia”. A Controladoria deve estar em sintonia com todos os processos da empresa, para assegurar a sua função de controle e reporte aos usuários internos, de modo que possam ser realizadas as correções necessárias no planejamento das atividades. Outro ponto importante é que não se pode furtar das tarefas regulatórias.

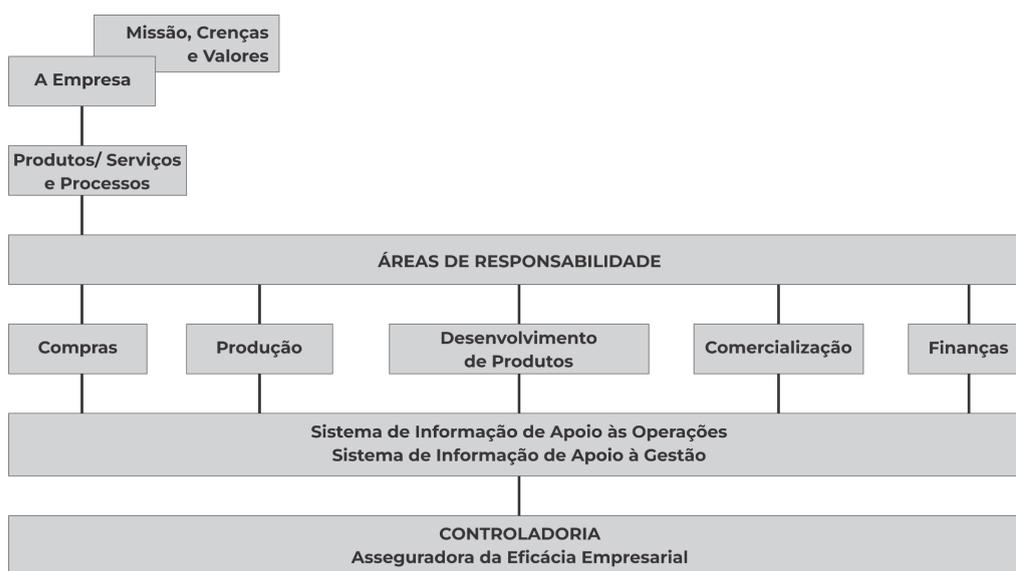
Ainda segundo Padoveze (2017), a estrutura da Controladoria se divide em duas grandes áreas: a área contábil e fiscal, que alcança as informações societárias e fiscais, a

guarda de ativos, a responsabilidade pela publicação dos demonstrativos, o controle patrimonial e seguros, a questão tributária e o controle de inventários, dentre outras. E a área de planejamento e controle que se responsabiliza pela gestão orçamentária, projeções e simulações, e custos, dentre outras. Essas duas grandes áreas se utilizam dos sistemas de informações e de apoio às operações da empresa, permitindo ao Controller a sua efetiva participação no processo de planejamento estratégico.

Quanto ao posicionamento da Unidade de Controladoria no organograma da empresa, Padoveze (2017) entende que a Controladoria tem uma missão específica e objetivos a serem alcançados, não devendo ser considerada uma unidade de staff ou assessoria, mas sim, por ser uma atividade administrativa e de caráter operacional, deve ser considerada uma unidade de linha.

Ou seja, mesmo tendo a responsabilidade de prestar apoio aos gestores da empresa, não pode ser confundida com uma consultoria, assessoria ou staff da empresa. Segundo Libonati (2021), as funções e atribuições da Controladoria a colocam no organograma como uma área de linha, pois se tem decisões a serem tomadas, também tem responsabilidades que lhe serão cobradas. No entanto, esse autor alerta que para manter a independência nas suas ações, a Controladoria deve estar hierarquicamente em nível de diretoria.

Figura 1 – Missão da Controladoria e demais áreas da empresa



Fonte: Padoveze (2017)

Por ter visão sistêmica e conectar as informações e resultados entre as diversas áreas da empresa, a Controladoria é comprometida com a eficácia operacional. Por isso deve ser considerada como uma unidade operacional, em linha com as demais unidades da empresa,

existindo a figura de um Controller, cujo principal papel é o de monitoramento dos planos de ação da empresa.

Segundo Padoveze (2017), o Controller não toma decisões operacionais, exceto as de sua própria área, tendo como principal atividade monitorar o plano de ação da empresa, realizando uma avaliação coordenada de todos os gestores, com foco nos desempenhos e resultados obtidos de forma global por setores. O Controller também deve exercer influência nos demais gestores, fazendo isso por meio de seu conhecimento da ciência da gestão econômica. Assim, a Controladoria, mesmo sendo uma unidade operacional, a missão é diferenciada, pois assegura a eficácia empresarial por meio dos sistemas de informação de apoio às operações e à gestão (figura 1).

A Controladoria busca manter as engrenagens da empresa em bom funcionamento, coletando e comunicando informações qualificadas para auxiliar os gestores na escolha da melhor alternativa diante das decisões empresariais, podendo ser vista também como uma ferramenta essencial ligada ao conceito de contabilidade gerencial.

Segundo Garrison *et al.* (2013, p. 2), a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações úteis para os processos que ocorrem dentro da empresa. A diferença entre a contabilidade financeira como nós a conhecemos e a contabilidade gerencial reside nisso, pois a primeira atende às necessidades dos usuários externos, enquanto a contabilidade gerencial fornece insumos informacionais para os gestores da organização (usuários internos). Nisso reside a aderência da contabilidade gerencial aos conceitos de controladoria e visão sistêmica da empresa, ou seja, do conhecimento integral do processo interno.

A contabilidade financeira revela as consequências de atividades passadas, ou seja, o desempenho passado da empresa, a contabilidade gerencial foca nas decisões que afetam o futuro da organização estando assim diretamente ligada aos modelos de gestão.

## 2.2 A CONTROLADORIA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Em relação às instituições financeiras, Assis (2001) comenta que a estrutura das unidades de Controladoria geralmente seguem o porte e a cultura de negócios da instituição onde está inserida, embora tenham atribuições e pontos em comum, quais sejam, a administração do sistema de informações gerenciais, o fornecimento de informações gerenciais às áreas executivas, a apuração dos resultados gerenciais e de performance, bem como, o fornecimento de informações estratégicas para o planejamento das atividades.

O escopo da Controladoria em instituições financeiras estaria segregado em quatro

macrofunções.

A primeira função consiste na estruturação e manutenção de um SIG (sistema de informações gerenciais) (...) A segunda função está relacionada ao fluxo de informações dos negócios, geradas para a tomada de decisão dos gestores (...) A terceira função refere-se à apuração e disponibilização dos resultados gerados nos negócios, visando a avaliação da performance dos executivos das unidades, produtos e clientes (...) Por fim, a quarta função consiste no fornecimento de informações a unidades internas, como base de dados para elaboração de plano de negócios, orçamento, análise corporativa, entre outras aplicações (Assis, 2001).

Em pesquisa que teve como objeto a Controladoria em instituições financeiras, Santos (2005) fez uma comparação da Controladoria como ciência com o modelo de Controladoria aplicado ao Banco do Brasil S.A., concluindo sobre a grande influência que a Controladoria exerce nas organizações empresariais. No entanto, o autor faz questão de frisar que não existe um único modelo a ser aplicado nas organizações, inclusive nas instituições financeiras, pois estas apresentam uma grande complexidade e diversificação em suas atividades, e, conseqüentemente, nas decisões tomadas no seu âmbito de atuação.

Segundo Dornelles (1998), a instituição financeira CAIXA não contava com uma área de Controladoria até o ano de 1995. As atividades de controle eram realizadas de forma descentralizada, sem comunicação entre os subsistemas da empresa, considerando valores absolutos e sem espelhar os resultados de cada unidade ou produto, que eram apurados pelo método de custeio de absorção total.

Segundo o mesmo autor, a Controladoria foi implantada na CAIXA em 1996, com a implementação de conceitos e premissas do Modelo de Gestão Econômica (GECON), que passaram a ser observados por todos os gestores da empresa. Dentre as mais relevantes contribuições do GECON, houve a mudança na metodologia de apuração de resultados e a adoção do preço de transferência para remuneração de serviços entre unidades e produtos.

### 2.3 O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA (GECON)

O modelo GECON foi concebido a partir do modelo conceitual dos subsistemas internos da empresa. Segundo Guerreiro (1989), existe um condicionamento sistêmico a partir da missão da empresa, que impacta diretamente nos subsistemas institucional, de gestão e de informações, com destaque para o sistema institucional, onde se baseia o modelo de gestão da empresa norteados pelas crenças, valores e a forma como a empresa conduz os seus negócios.

O subsistema de gestão econômica se posiciona no sistema de gestão e se propõe a atingir os objetivos econômicos contemplando os aspectos da rentabilidade. O sistema de informações contém o subsistema de processamento de dados, responsável pela obtenção e

processamento dos dados, de modo a que se obtenha informações úteis e adequadas aos processos empresariais.

Um dos maiores desafios na idealização de um modelo de gestão está na grande diversidade de tipos e interesses das empresas.

Todavia, administrar é tarefa difícil e complexa em decorrência da quantidade e características distintivas dos fatores a serem manipulados, além da influência das próprias dimensões da empresa.

Analisando-se o modo de operação e as características de administração de diversas empresas, observa-se as mais diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais (Guerreiro, 1989, p.229).

O modelo de gestão é norteado pelos princípios e valores da empresa, assegurando a redução do risco no cumprimento da missão e garantindo a melhoria contínua nos processos da empresa. Um dos fatores mais relevantes dessa proposta é a internalização do modelo de gestão como um filosofia de trabalho, levando a atitudes construtivas e propiciando engajamento e clima motivador em torno dos objetivos da empresa.

Outro ponto importante do modelo de gestão é aferir se a empresa está cumprindo com sua missão no tocante aos produtos, serviços, recursos e esforços, pois, se não estiver, precisa realizar correções em seus processos. Obviamente, os princípios e definições do modelo de gestão impactam diretamente em todos os subsistemas da empresa.

Segundo Catelli (2013), o GECON começou a ser estruturado por volta dos anos 70, como área de pesquisa do Departamento de Contabilidade da FEA/USP e da FIPECAFI, existindo vários trabalhos publicados com diversos professores e pesquisadores envolvidos.

O sistema GECON enxerga o resultado econômico como decorrência da ação dos gestores da empresa, considerados como pessoas de confiança que colocam os interesses da empresa acima dos interesses particulares de cada área. Quanto ao resultado econômico:

A base conceitual aplicada para a mensuração dos eventos econômicos no sistema GECON reveste-se de fundamental importância, para que espelhe o valor econômico do patrimônio, o resultado das atividades e o resultado global da empresa (Catelli, 2013, p. 287).

Apesar de toda a gama de conceitos e subsistemas que envolvem o sistema de gestão econômica (GECON), Catelli (2013) reforça que as peças basilares da gestão por resultados econômicos são o modelo de gestão e o sistema de informações, este último concebido de uma forma holística, interagindo com a contabilidade/controladoria, administração, economia, sistemas e finanças da empresa.

Não é objetivo desta revisão de literatura exaurir todos os aspectos e funcionalidades do modelo GECON, porém é importante citar algumas características que o tornaram a opção viabilizada para unidades de controladoria de bancos reconhecidamente importantes do

sistema financeiro nacional, como o Banco do Brasil e a Caixa.

Catelli (2013) cita que a efetivação do resultado no GECON é obtida por meio das informações gerenciais, sendo o modelo de mensuração do resultado um dos quesitos fundamentais para a implementação dos subsistemas de informações gerenciais. Os subsistemas de informações gerenciais são concebidos mediante a utilização de um conjunto de conceitos que possibilitam a medição do resultado econômico de forma correta.

Dentre esses conceitos estão a competência de períodos, os preços de transferência departamentais, os custos de oportunidade dos recursos operacionais ativados, o método de custeio variável, a margem de contribuição, o resultado de produtos, o resultado dos centros de resultados e o valor do dinheiro no tempo.

Ainda segundo Catelli (2013, p. 370) quanto à aplicação do GECON em instituições financeiras, “o resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das áreas que a compõem. Essas áreas são definidas como centros de responsabilidade”.

As atividades realizadas nessas áreas consomem recursos e geram produtos e serviços, onde os recursos por serem escassos possuem valor econômico (custos) e os produtos e serviços geram receitas, originando o resultado econômico das áreas.

Portanto, o resultado das atividades é formado por diversos eventos que no modelo são denominados de “Eventos Econômicos”, por impactarem diretamente no resultado da empresa. Outra faceta importante quando a aplicação do GECON em instituições financeiras é a questão do rateio de despesas departamentais, segundo Catelli (2013):

Tendo em vista que grande parcela das despesas de uma instituição financeira é de natureza fixa, defende-se frequentemente a ideia de que devem ser “alocadas” aos produtos/serviços, (...) Do mesmo modo, despesas da Administração Central são repassadas as agências, com base na premissa de que são essas unidades que realizam as operações, e, assim, geram o resultado do banco. Entendemos que, do ponto de vista gerencial e econômico, essas crenças e ideias carecem de sustentação. Todas as áreas, e não apenas as agências, contribuem para a formação do resultado global de uma instituição.

No modelo GECON, portanto, o método do custeio por absorção é afastado porque aloca custos departamentais aos produtos e áreas, levando a graus de distorções que podem induzir os gestores a tomarem decisões equivocadas.

## 2.4 O MODELO GECON NA CAIXA

### 2.4.1 Sobre a CAIXA

A história da CAIXA começa em 12 de janeiro de 1861, ocasião em que Dom Pedro II assina o Decreto nº 2.723 fundando Caixa Econômica da Corte, que no cerne de sua atuação

era conhecida como “Monte de Socorro”, onde escravizados depositavam suas moedas na esperança de comprar a sua carta de alforria. Não à toa a CAIXA é chamado o “banco dos brasileiros”, pois tem caminhado lado a lado com a trajetória do país.

A visão da CAIXA é “ser o maior parceiro dos brasileiros, reconhecido pela capacidade de transformação, com eficiência e rentabilidade” e os valores que norteiam as ações da CAIXA são o foco no Cliente, a integridade, a meritocracia e a responsabilidade socioambiental, tendo o propósito de “ser o banco de todos os brasileiros”. Ainda, conforme informações disponibilizadas publicamente:

A estratégia para o alcance da Visão está centrada nos objetivos e ações de gestão, que buscam flexibilidade, competitividade e simplicidade, além de manter os princípios da governança e incentivar a adoção de práticas socioambientais com impacto positivo em todos os negócios (Site da CAIXA).

De acordo com o estatuto social da Caixa Econômica Federal - CEF aprovado em 14 de Dezembro de 2017 e alterações posteriores, e com base na alteração em 04 de agosto de 2021, a CEF tendo como nome de fantasia CAIXA, é uma empresa pública com personalidade jurídica de direito privado, de patrimônio próprio e autonomia administrativa vinculada ao Ministério da Economia. Conforme Art. 18, inciso 1 do estatuto, os administradores devem seguir as normas legais pertinentes à administração pública indireta, observando os princípios e melhores práticas formuladas por instituições e fóruns nacionais e internacionais, no tema da governança corporativa.

Além disso, como integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), com a tipicidade de auxiliar da execução a políticas de crédito do governo federal, a CAIXA está sujeita às decisões e à disciplina de órgãos competentes, bem como, por ter atuação de um banco comercial, também está sujeito à supervisão e fiscalização do Banco Central do Brasil (BCB).

Em continuidade à sua missão de cunho social, o Relatório de Administração do 4º trimestre de 2021 revela que a CAIXA, durante aquele ano, pagou um montante de R\$ 250,4 bilhões em benefícios sociais continuados e emergenciais, contemplando os programas Auxílio Emergencial, Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e Renda - BEm, Auxílio Brasil, Bolsa Família, Seguro-Desemprego, Abono Salarial, dentre outros. Sendo os dois primeiros programas considerados fundamentais para proteger a parte da população que se encontrou em situação de vulnerabilidade, devido à pandemia da COVID-19.

É fato notório que em 2019 e 2020, as agências da CAIXA se tornaram um ponto de esperança para milhões de brasileiros atingidos financeiramente pela calamidade mundial. Segundo dados divulgados em sua Central de Resultados, apesar da crise e do esforço em ceder suas agências e pessoal para atender diuturnamente a população em vulnerabilidade

durante a pandemia, a CAIXA obteve lucro líquido em 2021 superior a 2020.

#### **2.4.2 A implantação da Unidade de Controladoria**

As peculiaridades da CAIXA, notadamente a sua atuação dicotômica como banco social responsável pela operacionalização de políticas públicas e ao mesmo tempo, banco comercial que busca rentabilidade para ser sustentável, tornou o seu modelo de gestão distinto de qualquer outra instituição financeira e, conseqüentemente, a tarefa de implantar a sua unidade de controladoria foi um grande desafio. Para Dornelles (1998):

Como Instituição Financeira que atua em um mercado altamente competitivo, da CAIXA é exigido o mesmo desempenho operacional dos concorrentes, não só no que diz respeito a resultados econômicos e financeiros como também no que diz respeito à modernidade e velocidade da prestação de serviços.

Por outro lado, enquanto Empresa Pública, são-lhe impostas diversas limitações que dificultam, sobremaneira, sua participação nesse mercado, e, enquanto executora de programas sociais do Governo e administradora de fundos e programas sociais, em diversos produtos não lhe é dada a plena gestão dos negócios, em face de políticas governamentais e/ou do alto grau de normalização e controle existentes.

Ou seja, na mesma dimensão das dificuldades de gestão que a CAIXA enfrentava, era necessário possuir uma unidade de controladoria. Diante dessa lacuna, em 1996 a CAIXA contratou a consultoria da FIPECAFI/USP para lhe auxiliar nessa empreitada. Até aquela época as atividades de gestão, controle e apuração de resultados eram feitas de forma não científica, descentralizada em várias unidades.

Obviamente, os resultados eram questionados e a área responsável pela apuração e apropriação dos custos não apresentava justificativas plausíveis. A gestão não era satisfatória, notadamente no tocante a custos e resultados. De acordo com Dornelles (1998), a justificativa para a implantação do GECON foi o fato de que, mesmo sendo uma empresa do sistema financeiro parceira do governo federal, a CAIXA não contava com recursos da união para assegurar a sua continuidade, dependendo exclusivamente da rentabilidade de seus negócios, dimensão na qual a gestão deveria se concentrar.

Assim, corroborando com a visão de Guerreiro (1989), de que o modo de operação e as características de administração de diversas empresas geram as mais diferentes preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais, o modelo GECON foi adaptado à realidade e necessidades da CAIXA.

A Unidade de Controladoria foi considerada, à época, uma área do subsistema central (figura 2), posicionada no subgrupo de assessoramento estratégico, ao lado das unidades de negócio e das áreas de apoio logístico.

A Controladoria nasceu com a missão de “induzir os gestores à otimização do resultado econômico global da CAIXA e dos Fundos e Programas por ela administrados” (Dornelles, 1998, p. 677), sendo-lhe atribuídas as seguintes responsabilidades: fornecer indicadores precisos, propiciando a avaliação objetiva dos resultados da empresa; e fornecer insumos necessários ao processo de planejamento, motivando os gestores a buscarem a melhoria de produtos e processos produtivos.

Figura 2 – Modelo Organizacional do Subsistema Central da Caixa



Fonte: Dornelles (1998)

Ainda Segundo Dornelles (1998), em aderência ao modelo de controladoria GECON, a Controladoria da CAIXA foi desenhada utilizando-se de dois instrumentos fundamentais: o processo de gestão e o sistema de informações gerenciais, sendo o processo de gestão correspondente ao processo de planejamento, execução e controle, visando a garantia da eficácia organizacional. O sistema de informações teria o papel fundamental de produzir informações capazes de sustentar as decisões ocorridas em todas as fases do processo empresarial e, principalmente, de apurar adequadamente o resultado econômico das áreas, atividades, segmentos, produtos, serviços e clientes da empresa.

Neste sentido, Dornelles (1998, p.677) apresenta as Macrofunções da Controladoria da CAIXA:

Macrofunções: Na escolha do modelo de controladoria para a CAIXA, optou-se pela manutenção dos seguintes blocos de atribuições sob o mesmo gestor de forma a obter-se uma maior consistência nas informações geradas e maior facilidade no atingimento da sua Missão:

- Programação econômico-financeira e controle dos orçamentos;
- Apuração e avaliação de custos, resultados e desempenhos;
- Padronização e racionalização de informações gerenciais e de controles internos;
- Contabilidade societária; e
- Planejamento e controle tributário.

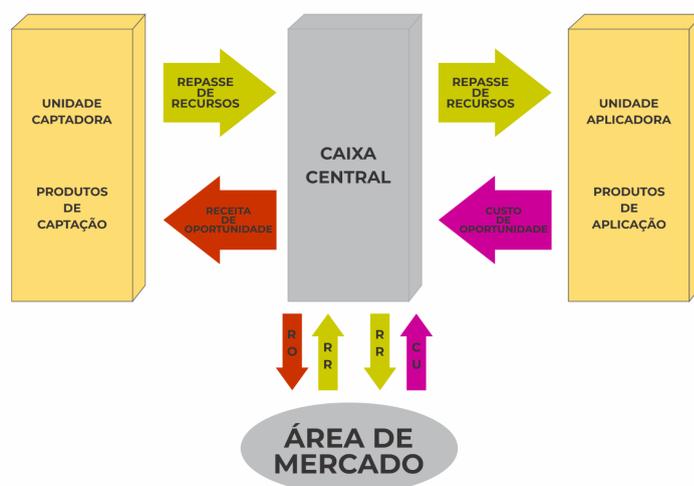
Em aderência à ideia cientificamente aceita de adaptar-se às características da empresa, a macrofunção da Controladoria denominada “Programação econômico-financeira e controle dos orçamentos” foi desdobrada em duas, sendo uma delas denominada “Orçamento

Legal”, referente às atividades da função governamental.

Ainda segundo Dornelles (1998), o modelo GECON adaptado por meio dos estudos realizados pela consultoria da equipe FIPECAFI, trouxe contribuições relevantes ao modelo de controladoria implantado na CAIXA:

- Mudança no método de apuração dos custos e resultados das unidades e produtos, passando do método de custeio de absorção total em função dos volumes absolutos dos resultados, para o método de custeio direto ou variável, sendo alocados às unidades e aos produtos somente os custos e receitas diretamente identificados a essas unidades e/ou produtos, não sendo realizados rateios de custos fixos;
- Adoção do preço de transferência para remuneração de serviços entre unidades, notadamente na prestação de serviços de arrecadação e pagamentos por conta de convênios;
- Avaliação do resultado em função da melhor oportunidade de negócio disponível no mercado, por meio da atribuição de um custo ou uma receita de oportunidade denominado de preço de transferência financeiro cobrado na forma de custo quando uma aplicação de recursos é realizada, e na forma de receita, no caso de uma operação de captação de recursos;
- Criação da figura do “Caixa Central” no sistema de apuração de custos e resultados, para controle e operacionalização dos custos e receitas de oportunidade, realizando as transações de compra e venda de dinheiro com as unidades operacionais e produtos operados pela instituição (figura 3).

Figura 3 – Modelo do Caixa Central



Fonte: Dornelles (1998)

Segundo Dornelles (1998), após a criação da unidade e a adoção do GECON como

modelo de controladoria da CAIXA, obteve-se por parte dos gestores uma melhora na aceitação da área e das informações fornecidas por ela.

Em trabalho posterior realizado junto à CAIXA, Rios (2008, p. 48) afirma que “a CEF possui uma Controladoria teoricamente perfeita. Sua estruturação, as diretrizes, a colocação do setor dentro da organização, tudo é academicamente correto, claro, graças ao estudo feito pela equipe da FIPECAFI com apoio de funcionários da instituição”.

No entanto, o mesmo autor cita que a divulgação dos projetos, inclusive da área de controladoria, poderiam ter mais publicidade dentro da empresa. A página da Controladoria no ambiente interno permanecia na ocasião incompleta, com links vazios e poucas informações sobre a área e suas funções.

Os modelos de controladoria são bastante adaptáveis aos modelos de negócio, desde que mantenham o pressuposto básico de uma visão sistêmica da empresa. Inclusive, segundo Santos *apud* Willson *et al.* (1999, p.3), as funções da Controladoria teriam sofrido uma mudança substancial ao longo do tempo. Dessa afirmação depreende-se que cada nicho de mercado pode demandar diferentes funções e modelos de Controladoria, bem como, por estarem interagindo em sistemas abertos sofrem modificações a partir das demandas e desenvolvimento dos mercados onde está inserido.

Assim, sobre as instituições financeiras infere-se que devido à alta complexidade de suas operações, aos diversos tipos de risco em exposição, às inovações tecnológicas e à necessidade de tomada de decisões sobre ativos financeiros relevantes, a unidade de controladoria das instituições financeiras permanece em constante evolução, buscando o aperfeiçoamento e a sobrevivência dessas empresas.

No caso da CAIXA, com as peculiaridades que a tornam um caso único e desafiante no mercado das instituições financeiras brasileiras, isto também é esperado.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo geral a revisão dos conceitos teóricos de controladoria, analisando-os do ponto de vista das instituições financeiras e focando nos pressupostos e base teórica do Modelo de Gestão Econômica - GECON, que representa o nascedouro dos conceitos adotados por unidades de controladoria de grandes instituições financeiras no fim da década de 90, como o Banco do Brasil e, notadamente a Caixa Econômica Federal (Caixa) por meio de consultoria à FIPECAFI/USP.

A CAIXA é instituição financeira de grande porte e atípica, que ao atuar como banco comercial e banco social, se reveste de interesse nos objetivos específicos deste estudo de caso, sobre como modelos de controladoria são adaptáveis à estrutura e desenho organizacional das empresas, por mais complexas que sejam.

Segundo Yin (1994), os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios. Seguindo a linha de pensamento desse autor, o presente estudo de caso tem caráter exploratório, pois há pouco controle sobre os acontecimentos estudados e o foco está em um fenômeno contemporâneo da vida real, neste caso, uma unidade de controladoria de instituição financeira, a CAIXA.

Ainda de acordo com Yin (1994), “uma questão muito comum sobre os estudos de caso é que eles fornecem poucas bases para a generalização científica”. A pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único como de casos múltiplos. E segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória permite a familiarização com o problema, para torná-lo mais palpável e até mesmo construir hipóteses sobre o assunto, além de aprimorar ideias e ter intuições sobre o tema estudado.

O planejamento da pesquisa exploratória, segundo o mesmo autor, é bastante flexível com o objetivo de descobrir ideias e pensamentos, descrever características e funções, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm ou tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, além da análise de outros exemplos que facilitem a compreensão. Trata-se de um processo não estruturado e de caráter qualitativo.

Ao realizar o estudo de caso sobre o modelo de controladoria adotado na CAIXA não seria improvável pressupor, intuitivamente, que a adoção do modelo trouxe melhorias do ponto de vista dos resultados, à época de sua implantação e definiu o modo como funciona atualmente o setor de controladoria da CAIXA, mesmo diante dos avanços tecnológicos, das transformações e adaptações às especificidades do mercado.

O interesse na realização desta pesquisa surgiu durante os estudos da disciplina

Controladoria, especificamente o modelo GECON. Neste contexto, Selltiz (1965) *apud* Lakatos (2013), comenta:

O tema geral de um estudo também pode ser sugerido por alguma vantagem prática ou interesse científico ou intelectual em benefício dos conhecimentos sobre certa situação particular.

Quanto aos instrumentos ou técnicas de pesquisa, este trabalho se utilizou da técnica de documentação indireta, consubstanciada na revisão e pesquisa bibliográficas e pela técnica de observação direta extensiva, em pesquisa de campo por meio de questionário enviado à Unidade de Controladoria da CAIXA. No entanto, também foram realizadas entrevistas simples por meio de contatos diretos, por telefone, com dois empregados da CAIXA ainda em atividade, sendo um lotado na Auditoria Interna e outro responsável pela Escola de Auditoria da CAIXA. Para Lakatos (2013):

10.2.5.3 TÉCNICAS Consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados. Apresentam duas grandes divisões: documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica e documentação direta.

A pesquisa bibliográfica teve o objetivo de identificar e conhecer as diferentes contribuições científicas já realizadas sobre o tema, de forma a adicionar/atualizar com novas perspectivas, além de conhecer as expectativas da Controladoria no presente, considerando as mudanças sociais e econômicas, bem como as inovações tecnológicas em curso.

A análise levou em conta o confronto dos conceitos e pressupostos da revisão teórica, com as fontes que versam sobre os modelos atualmente adotados pela Controladoria em instituições financeiras, tendo contemplado pesquisas em livros, artigos, seminários e notícias sobre o tema em sites especializados e sites de instituições governamentais.

Especificamente com relação à CAIXA, a revisão da literatura contemplou informações sobre a instituição retiradas de trabalhos anteriores, sites especializados, sites oficiais da instituição e documentos internos cujo acesso foi possível, utilizando as técnicas de obtenção de dados por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e/ou contato direto, sendo as principais fontes:

- a) Fontes Primárias - dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.
- b) Fontes Secundárias - imprensa em geral e obras literárias (Lakatos, 2013, p.159).

As pesquisas iniciais de caráter exploratório foram feitas por meio de documentos públicos e também contatos diretos com empregados ativos da CAIXA. A revisão teórica, as pesquisas documentais e o contato direto subsidiaram o envio de questionário à área

envolvida no estudo de caso.

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisador devolve-o do mesmo modo (Lakatos, 2013, p.201).

Por se tratar de pesquisa que envolve dados de empresa pública, o envio do questionário foi precedido por pedido de autorização conduzido pelo Professor Orientador da pesquisa. O questionário foi encaminhado em 1º de Setembro de 2022, mediante e-mail destinado a endereço eletrônico vinculado à Vice-Presidência de Finanças e Controladoria da Caixa, tendo sido redirecionado internamente para a Diretoria Executiva de Contadoria e Controladoria (DECON). No redirecionamento, a DECON foi identificada como sendo a Unidade de Controladoria da CAIXA.

No corpo da mensagem foi encaminhado o link do formulário criado na plataforma Google Forms, composto por questões discursivas e de múltipla escolha, sem obrigatoriedade de identificação do responsável pelas respostas, abrangendo os aspectos relacionados na tabela 1.

Tabela 1 – Questionário sobre a Atuação da Área de Controladoria da CAIXA

#### **Questionário sobre a Atuação da Área de Controladoria da CAIXA**

---

1 - A unidade de Controladoria tem sua missão específica, valores e/ou visão estratégica definidos?  
Se sim, cite-os abaixo.

---

1.1 - Indique se no modelo de controladoria da CAIXA existe a figura do Controller e qual a função/cargo exercido na empresa.

---

1.2 - Como se apresenta o organograma da Unidade de Controladoria, com suas subunidades e respectivas funções e cargos?

---

2 - Segundo Dornelles (1998), na escolha do modelo de controladoria implantado na CAIXA, optou-se pela manutenção de blocos de atuação sob o mesmo gestor, identificados por macrofunções para obter uma maior consistência nas informações geradas e maior facilidade no atingimento da missão da Controladoria. Diante dessa assertiva:

- Responda quais das macrofunções abaixo permanecem sob a responsabilidade da Controladoria da CAIXA;

- Insira comentários que julgar pertinentes; e

- Comente sobre outras funções que a Controladoria exerce atualmente.

a. Macrofunção Programação econômico-financeira e controle dos orçamentos -  
Responsabilidade da Controladoria?

i. Sim

ii. Não

- b. Macrofunção Apuração e avaliação de custos, resultados e desempenhos - Responsabilidade da Controladoria?
- i. Sim
  - ii. Não
- c. Macrofunção Padronização e racionalização de informações gerenciais e de controles internos - Responsabilidade da Controladoria?
- i. Sim
  - ii. Não
- d. Macrofunção Contabilidade Societária - Responsabilidade da Controladoria?
- i. Sim
  - ii. Não
- e. Macrofunção Planejamento e controle tributário - Responsabilidade da Controladoria?
- i. Sim
  - ii. Não

---

3 - Quanto ao posicionamento da Unidade de Controladoria no organograma de uma empresa, Padoveze (2017) entende que a Controladoria tem uma missão específica e objetivos a serem alcançados, não devendo ser considerada uma unidade de staff ou assessoria, mas sim uma unidade de caráter operacional. No organograma da CAIXA, a Unidade de Controladoria está posicionada como unidade de:

- a. Linha
- b. Staff

---

3.1 - Considerando a informação acima, como se dá o relacionamento, a informação e/ou comunicação com as demais unidades da CAIXA e com as empresas subsidiárias?

---

3.2 - A Unidade de Controladoria realiza ações de endomarketing, tais como a existência de página na intranet para divulgação de suas atividades e resultados apurados?

---

3.3 - Existe local na intranet, ou site de internet (se público, citar) que apresente o histórico da Unidade de Controladoria da CAIXA?

---

4 - Segundo Padoveze (2017, p.36), "A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão". Considerando esta afirmação, descreva quais são os sistemas de gestão e informação atualmente geridos e/ou utilizados pela Unidade de Controladoria da CAIXA.

---

4.1 - Diante dos avanços tecnológicos, comente em linhas gerais sobre a solução (arquitetura de TI) utilizada pela CAIXA no seus sistemas de informações.

---

5 - Comente sobre o modelo/sistema utilizado para avaliação do resultado econômico de áreas, produtos e clientes da CAIXA.

---

5.1 - Marque se os conceitos abaixo reportam, ou não, ao modelo de avaliação do resultado atualmente utilizado na CAIXA, colocando comentários logo abaixo:

- a. Custeio Direto ou Variável
  - b. Caixa Central
  - c. Centro de Custos
  - d. Centro de Resultados
  - e. Custo de Oportunidade
  - f. Preço de transferência para remuneração de serviços entre unidades.
  - g. Preço de Transferência Financeiro
  - h. Custeio baseado em atividades (ABC)
- 

6 - Segundo Dornelles (1998), em decorrência da atuação dicotômica da CAIXA (banco comercial e banco operador de políticas públicas), a macrofunção programação econômico-financeira e controle dos orçamentos foi inicialmente desdobrada em duas: O Orçamento Legal, seguindo as regras e limites específicos das políticas sociais, e o processo de planejamento normal da Empresa.

---

7 - Atuação dos empregados lotados na Unidade de Controladoria.

---

7.1 - Existem perfis, competências e/ou processo seletivo interno, para atuar na área?

---

7.2 - A Unidade de Controladoria tem uma política própria de treinamento/preparação de seus empregados?

---

7.3 - A Unidade de Controladoria tem manual normativo específico, e caso tenha possui acesso público, podendo ser disponibilizado nesta pesquisa?

---

8 - A Unidade de Controladoria é responsável por informações públicas sobre a atuação da CAIXA? Se sim, quais são elas?

---

9 - A Unidade de Controladoria da CAIXA foi indicada e/ou obteve prêmios/certificados de eficiência outorgados por instituições públicas e/ou privadas? Se sim, citá-los abaixo.

---

Fonte: Autora

As metodologias utilizadas neste trabalho foram orientadas para a realização de um estudo de caso que, embora incipiente, tem como objetivo contribuir para conhecer o funcionamento de uma Unidade de Controladoria de instituição financeira atípica. Mesmo tendo como objeto de estudo um único caso e por essa razão tendo alcance restrito, esta pesquisa pode influenciar no sentido de serem realizados novos estudos, para aprofundar o conhecimento sobre as atividades de controladoria em empresas diferenciadas e complexas, como são as instituições financeiras.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo geral da pesquisa é analisar a estrutura da Controladoria da Caixa Econômica Federal, fazendo uma comparação desde a sua implantação até os dias atuais; e tem como objetivos específicos verificar como o Modelo de Gestão Econômica - GECON, adotado à época da implantação da Unidade de Controladoria, trouxe melhorias do ponto de vista de custos e resultados, e da internalização da visão sistêmica na CAIXA. Além de identificar como funciona atualmente a Unidade de Controladoria e como ela contribui para o alcance dos objetivos empresariais.

Em linhas gerais, esta pesquisa identifica os desdobramentos da Unidade de Controladoria diante dos avanços tecnológicos, crescimento, transformações e adaptações da CAIXA às especificidades do mercado, notadamente numa área complexa de instituições financeiras, tendo a CAIXA um diferencial relevante, a atuação dicotômica como banco social, responsável por políticas públicas e também como banco comercial.

Segundo Lakatos (2013), o núcleo central de uma pesquisa consiste na análise e interpretação dos dados obtidos durante a pesquisa:

Para Best (1972, p.152), "representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação". A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações (Lakatos, 2013, p.167).

Assim, com base na metodologia adotada neste estudo de caso, inicialmente analisaremos os dados coletados por meio dos documentos da CAIXA, em seguida as respostas do entrevistado.

Segundo o estatuto social da Caixa Econômica Federal - CEF na atualização aprovada em 04 de agosto de 2021, "a CEF é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada ao Ministério da Economia".

A CEF, que adota o nome de fantasia de CAIXA, tem como objetivo social, dentre outros:

Prestar serviços bancários de qualquer natureza, por meio de operações ativas, passivas e acessórias, inclusive de intermediação e suprimento financeiro, sob suas múltiplas formas, e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional (Estatuto Social da Caixa Econômica Federal - CEF (Conforme Ata da Assembleia Geral Extraordinária 04 de agosto de 2021).

Além das atividades acima, de cunho eminentemente comercial, a CAIXA permanece como responsável por administrar fundos e programas do Governo Federal, atuando como agente financeiro dos programas oficiais de habitação, saneamento e infraestrutura, sendo o

principal órgão de execução da política habitacional e de saneamento do Governo Federal. Além disso, tem a especificidade de administrar as loterias e sorteios federais, bem como mantém o monopólio das operações de Penhor, uma das mais antigas do país.

Dessa forma, a atuação da CAIXA permanece dicotômica e uma empresa desse porte, com inúmeras e relevantes exigências legais, enfrenta grandes desafios para manter o equilíbrio financeiro e a rentabilidade. Portanto, no Estatuto está clara a sua preocupação com a Governança Corporativa, no Art. 18, inciso 1, que exige dos administradores a observância das normas legais ligadas à administração pública indireta, e dos princípios e melhores práticas ditadas por instituições e fóruns nacionais e internacionais, neste tema.

Mantendo os seus valores e crenças, a instituição financeira CAIXA cresceu vertiginosamente nos últimos 25 anos. Atualmente, forma um conglomerado constituído pela controladora CAIXA e suas subsidiárias CAIXA Asset, braço de gestão de fundos de investimento, a CAIXA Cartões Holding S.A. atuando no ecossistema de meios de pagamento, a CAIXA Loterias S.A, no ramo de prêmios e sorteios, e a CAIXA Seguridade, responsável pela participação nos negócios de seguridade.

No papel de controladora do conglomerado, a CAIXA monitora continuamente a sua estratégia corporativa, assegurando a sua execução e realizando as correções necessárias.

Figura 4 – Subsidiárias da CAIXA



Fonte: Site da instituição

Segundo Catelli (2013, p. 346), “a missão da controladoria será assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Para realizar a sua missão, a Unidade de Controladoria deve subsidiar o processo de gestão, considerando a adequação à realidade da empresa diante do meio ambiente em que atua. A Controladoria também deve apoiar a avaliação de desempenho, elaborando minimamente a análise de desempenho das áreas para acompanhamento e controle.

Segundo Dornelles (1998), à época da implantação da Unidade de Controladoria, a CAIXA tinha representatividade em todo o território nacional através de 1.803 unidades, sem

especificar o tipo de unidade. As unidades da CAIXA contavam, à época, com agências de atendimento aos clientes e unidades administrativas denominadas “Áreas-meio”, sendo que estas últimas sofreram diversas reestruturações e enxugamentos nos últimos anos, visando a diminuição das despesas operacionais da empresa.

Obviamente que diante do tempo decorrido, dos avanços tecnológicos e o consequente crescimento da empresa, inferimos que o modelo e as atividades da Unidade de Controladoria se tornaram muito mais complexas. Analisando os dados atuais verifica-se que catapultada pelos avanços tecnológicos dos últimos anos nas instituições financeiras, especialmente a partir de 2010 com a crescente utilização de meios digitais e a expansão dos negócios por meio do conglomerado, a CAIXA aumentou consideravelmente os meios de interações com os seus clientes.

Conforme informações no documento Relatório Integrado 2021 (p.169), a CAIXA possui uma estrutura que conta com 55.355 canais de atendimento, distribuídos entre agências e postos de atendimento, salas de autoatendimento, posto de atendimento eletrônico, unidades lotéricas, correspondentes bancários e bancos 24h, distribuídos em todas as regiões do país, conforme figura apresentada na sequência.

Figura 5 – Canais de Atendimento da CAIXA

CANAIS ATENDIMENTO	CAIXA	Δ(%)	NORTE	Δ(%)	NOR-DESTE	Δ(%)	CEN-TRO OESTE	Δ(%)	SUDES-TE	Δ(%)	SUL	Δ(%)
Agência e Posto de Atendimento	4.269	2,62	240	4,80	773	2,52	443	6,24	1915	1,38	898	3,10
Sala de Auto-Atendimento	3.758	-0,45	204	-0,49	693	0,14	374	-0,53	1721	-0,75	766	-0,26
Posto de Atendimento Eletrônico	624	-41,68	57	-35,96	104	-37,35	136	-54,36	177	-43,27	150	-26,83
Unidade Lotérica	13.422	2,81	828	6,43	3.194	2,44	1.180	3,78	5.886	2,60	2.334	2,14
Correspondente CAIXA Aqui	9.048	2,70	483	6,86	2.120	4,85	907	4,13	3.645	2,88	1.893	-1,51
Banco 24h RV Tecban	24.234	1,83	1.733	8,04	5.041	4,82	2.062	1,98	12.975	-0,47	2.423	4,13
Total	55.355	1,26	3.545	5,60	11.925	3,15	5.102	-0,37	26.319	0,26	8.464	1,03

Fonte: Relatório Integrado 2021

O Relatório Integrado 2021 também reforça a atuação dicotômica da CAIXA como agente de políticas públicas do Governo Federal, adequando-se às dificuldades da diversidade geográfica brasileira, usando para isso também de inovação e criatividade para criar novos

canais de distribuição adaptados às necessidades regionais, para prestar atendimento a regiões de difícil acesso.

Como exemplo, em 2021 foi disponibilizado o Caminhão de Atendimento Itinerante, prevendo-se a disponibilização de uma frota de 10 caminhões para atendimento no início de 2022, em todas as regiões do país. Por meio da unidade móvel Barco CAIXA são atendidas as unidades Ilha do Marajó (PA) e Chico Mendes (AM). Em dezembro de 2021, a CAIXA enviou empregados especialistas da área de Governo, Habitação e FGTS para prestar aos municípios atingidos pelas enchentes nos estados da Bahia e Minas Gerais, encaminhando três caminhões-agência para os municípios de Águas Formosas (MG), Medeiros Neto (BA) e Itabuna (BA).

Neste ponto, faz-se importante destacar a preocupação da CAIXA com sua atuação social, sendo o principal órgão de execução das políticas sociais do Governo Federal, mas, sem descuidar-se dos resultados. Segundo o Relatório Integrado 2021 (p.171), “a estratégia institucional define a direção e orientações em que a CAIXA e as empresas do Conglomerado devem seguir na condução dos negócios, serviços, bens e pessoas”. As diretrizes de atuação são definidas por meio de análise de cenários, tendências e riscos, para identificar um viés competitivo com base nessas diretrizes e alcançar os objetivos, com impacto positivo nos resultados empresariais.

O Relatório Integrado 2021 revela ainda que a CAIXA estabeleceu cinco valores empresariais para nortear a sua visão estratégica: meritocracia, integridade, foco no seu cliente, ética na condução dos negócios e responsabilidade sócio ambiental. É importante registrar nesta pesquisa que a formulação da estratégia corporativa da CAIXA para os anos 2021 a 2025, ocorreu a partir de um diálogo estratégico ocorrido em todo o Conglomerado da empresa, envolvendo empregados, dirigentes e instâncias de governança.

Ainda analisando os documentos públicos da CAIXA, é visível a preocupação da instituição com as pessoas, sejam clientes (sociedade) ou empregados (público interno). Quanto aos empregados, segundo o Relatório de Sustentabilidade 2019, a CAIXA investiu cerca de 29 milhões de reais no desenvolvimento e capacitação dos empregados. Para fazer frente ao dinamismo do mercado que requer profissionais capacitados e preparados para os avanços do mundo atual. Uma das ações mais importantes da CAIXA foi a criação de uma universidade corporativa que oferece cerca de 362 cursos por meio da intranet, voltados para melhorar a performance do empregado, fortalecendo o desempenho e o atendimento às estratégias empresariais.

Ainda de acordo com o Relatório Sustentabilidade 2019, a Universidade CAIXA foi

reconhecida como uma das melhores universidades corporativas do mundo, recebendo o troféu ouro na categoria inovação no Fórum GLOBALCCU1, realizado na cidade de São Paulo, que teve como tema principal a inteligência artificial.

Apesar da enormidade da CAIXA e da complexidade de suas operações, os conceitos teóricos sobre a visão empresarial sistêmica fazem-se presentes, sendo essa base imprescindível para o andamento das engrenagens do Conglomerado e o alcance dos objetivos empresariais. Para Guerreiro (1989), no Subsistema Institucional estão representadas as crenças, valores e expectativas que norteiam a empresa. Esses valores dizem respeito diretamente aos objetivos empresariais que posicionam a empresa diante de clientes, fornecedores, empregados, governo e sociedade. Pela análise dos documentos públicos da CAIXA, fica bem claro que essa etapa sistêmica acontece e norteia todas as operações da instituição, impactando diretamente no seu modelo de gestão.

O Subsistema Social, que diz respeito ao conjunto de pessoas que fazem parte da empresa e suas peculiaridades, dentre elas a motivação e o preparo intelectual, para o qual notamos a preocupação da gestão pela criação da universidade corporativa. O subsistema formal, representado nas atividades de Governança Corporativa, refletidas na sua arquitetura organizacional.

#### 4.1 A CONTROLADORIA NOS DOCUMENTOS PÚBLICOS DA CAIXA

Convém enfatizar que segundo Dornelles (1998), a Controladoria da CAIXA foi implantada com a adequação do modelo GECON mantendo sob a sua responsabilidade as seguintes macrofunções:

- Programação econômico-financeira e controle dos orçamentos;
- Apuração e avaliação de custos, resultados e desempenhos;
- Padronização e racionalização de informações gerenciais e de controles internos;
- Contabilidade societária; e
- Planejamento e controle tributário.

Seguindo a linha do tempo, o Relatório de 2005 da Controladoria Geral da União (CGU) cita ações da Unidade de Controladoria da CAIXA. Pelo estatuto, a CAIXA é controlada pela União, logo, está sujeita a fiscalizações e auditorias por parte da CGU.

##### 3.3.2 ASSUNTO - ECONOMICIDADE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS

###### 3.3.2.1 INFORMAÇÃO: (039)

A Caixa Econômica Federal criou o Programa de Racionalização de Gastos e Eliminação de Desperdícios - PROGED com o intuito de preparar a otimização do

nível de gastos administrativos a partir de 2003 e proporcionar permanente análise e equilíbrio dos desembolsos à sua real capacidade de geração de receitas operacionais.

O referido programa tem como responsável a Gerência Nacional de Racionalização de Gastos e Eliminação de Desperdícios, subordinada à Vice Presidência de Controladoria da CEF.

(...)

#### a3) Contratos de Eficiência

São documentos formais assinados entre a Vice-Presidência de Controladoria e uma ou mais Unidades Gestoras, em que são assumidos compromissos para entrega de determinada contribuição em economia, além de melhorias, por meio de inovações do trabalho. Em 2005, foram assinados contratos, versando sobre movimentação/transporte de numerários e emissão/postagem de extratos do FGTS.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL  
RELATÓRIO Nº : 174821

UCI 170961 : CG DE AUDITORIA DA ÁREA FAZENDÁRIA

EXERCÍCIO : 2005

PROCESSO Nº : 00190.007749/2006-91

UNIDADE AUDITADA : CEF

CÓDIGO : 179086

CIDADE : BRASÍLIA

UF : DF

De um modo geral não foram encontrados documentos públicos detalhando de forma específica a atuação da Unidade de Controladoria. Em breve entrevista por meio de contato direto com dois empregados da CAIXA, foi relatado que a Unidade de Controladoria é responsável pelos levantamentos das informações financeiras que permitem comparações trimestre a trimestre disponibilizadas aos investidores nos relatórios da administração. Além de outros dados que permitiriam comparações da CAIXA com outros bancos. Também disporia em sua estrutura de Escola de Controladoria para treinamento e aperfeiçoamento dos seus empregados.

Não é atividade específica da Controladoria exercer a função de relação com os investidores. Contudo, é clara a sua função em fornecer o painel de informações para que a pessoa investida nesta função exerça-a adequadamente, com informações de cunho operacional, econômico, financeiro e patrimonial geradas pelo Sistema de Informação da Controladoria (Padoveze, 2017, p.87).

Ainda segundo Brito (2003), dentre outras atividades básicas da Controladoria em instituições financeiras, estão elaborar, implantar e gerir o sistema de informações contábeis e gerenciais, preparando e fornecendo informações para as autoridades reguladoras. Catelli (2013) comenta que a empresa é um sistema aberto interagindo com o meio ambiente pela troca de recursos e/ou produtos, inclusive satisfazendo os agentes do mercado.

De acordo com o estatuto da CAIXA (art. 12), “a Assembleia Geral é composta pelo controlador único da CEF, a União”. Afora o estatuto que cita o controlador em termos legalmente instituídos, existe uma informação pública na rede social profissional LinkedIn, citando o empregado responsável pela vice-presidência de Finanças e Controladoria como

sendo o CFO (Chief Financial Officer) da Caixa. Essa função, em tese, seria o condutor da política econômica e financeira da empresa.

No entanto, a maior parte das informações públicas citadas neste trabalho foi coletada no documento Relatório Integrado 2021, que aglutina os seguintes documentos oficiais: Relatório de Gestão; Carta anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa; e Relatório de Sustentabilidade. O documento “Governança, ética e integridade”, no citado relatório, revela a importância da participação da Controladoria para o atingimento dos padrões de Governança da CAIXA. Dentre as ações da governança corporativa está o processo de gestão da integridade:

Desde 2020, o mandato da integridade migrou para a Vice-Presidência de Riscos, que, dentre outras atividades, passou a também gerir o Programa e o Ecossistema de Integridade da CAIXA, cujo objetivo é fazer com que os responsáveis pelas atividades de controles internos, compliance, auditoria interna, correição, jurídico, ouvidoria, prevenção à fraude, corrupção e lavagem de dinheiro, segurança e demais áreas afins trabalhem juntas e de forma coordenada, a fim de garantir uma atuação uniforme, minimizando os possíveis riscos à integridade (Relatório Integrado 2021, p. 186).

A estrutura desse ecossistema se baseia em cinco pilares de integridade: comprometimento da alta administração, análise contínua de riscos, protocolos de integridade, comunicação e treinamento, monitoramento e medidas disciplinares. Embora o Ecossistema de integridade da CAIXA em 2021 fosse gerido pela Vice-Presidência de Riscos, e não pela Vice-Presidência de Contadoria e Controladoria, a Controladoria faz parte do sistema no bloco Relação com Investidores e Controladoria, conforme a figura 6.

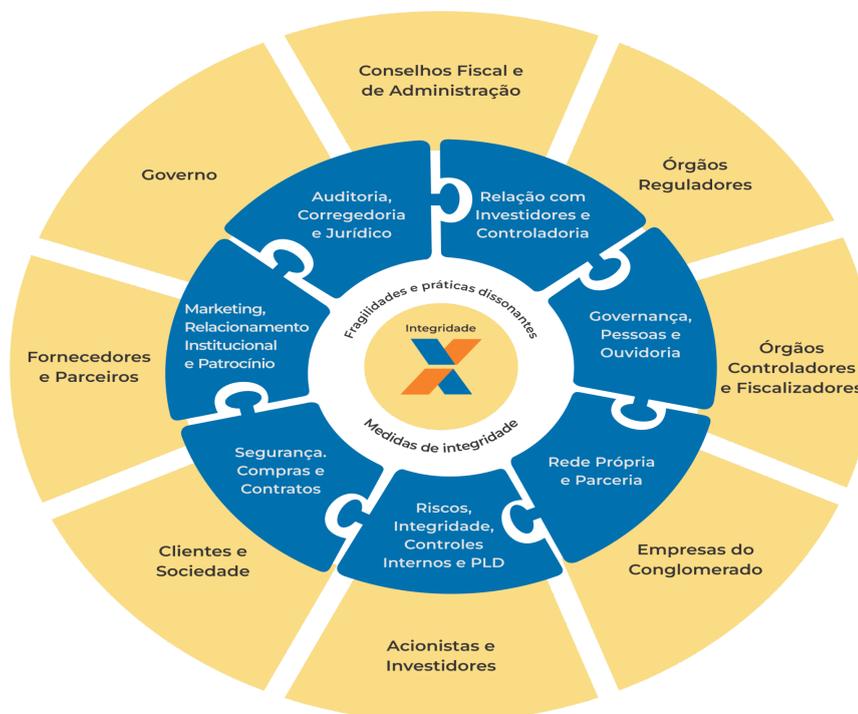
Segundo Catelli (2013), um dos instrumentos da Controladoria na execução de suas atividades é o processo de gestão, pois nele os gestores elaboram planos adequados e realizam avaliações sistemáticas do desempenho realizado, confrontando-o com o idealizado. Assim, no plano estratégico, cenários futuros são analisados e oportunidades e ameaças identificadas, como vemos em relação à estrutura do plano de integridade da CAIXA, em contínuo monitoramento.

De acordo com informações divulgadas na página da internet, além de formar um Conglomerado com as subsidiárias CAIXA Asset, CAIXA Cartões Holding S.A., CAIXA Loterias S.A. e CAIXA Seguridade, a controladora CAIXA apresenta uma estrutura composta pela Presidência, doze Vice-Presidências, 2 Superintendências, 2 Diretorias e 23 Diretorias Executivas, conforme organograma na figura 7.

Como áreas em evidência, estão a Auditoria Interna, vinculada ao Conselho de Administração e a Diretoria Jurídica, vinculada à Presidência. Essas áreas são consideradas órgãos de staff no organograma da CAIXA. A Superintendência Nacional de Corregedoria é

considerada um órgão de assessoramento, conforme organograma.

Figura 6 – Atores do Ecosistema de Integridade



Fonte: Relatório Integrado 2021

De acordo com o organograma da CAIXA (figura 7), a Unidade de Controladoria da CAIXA está situada sob a Vice-Presidência de Finanças e Controladoria, que por sua vez se subdivide em duas diretorias: Diretoria Executiva Finanças e Relações Com Investidores, e Diretoria Executiva de Contadoria e Controladoria, esta última sob a sigla DECON.

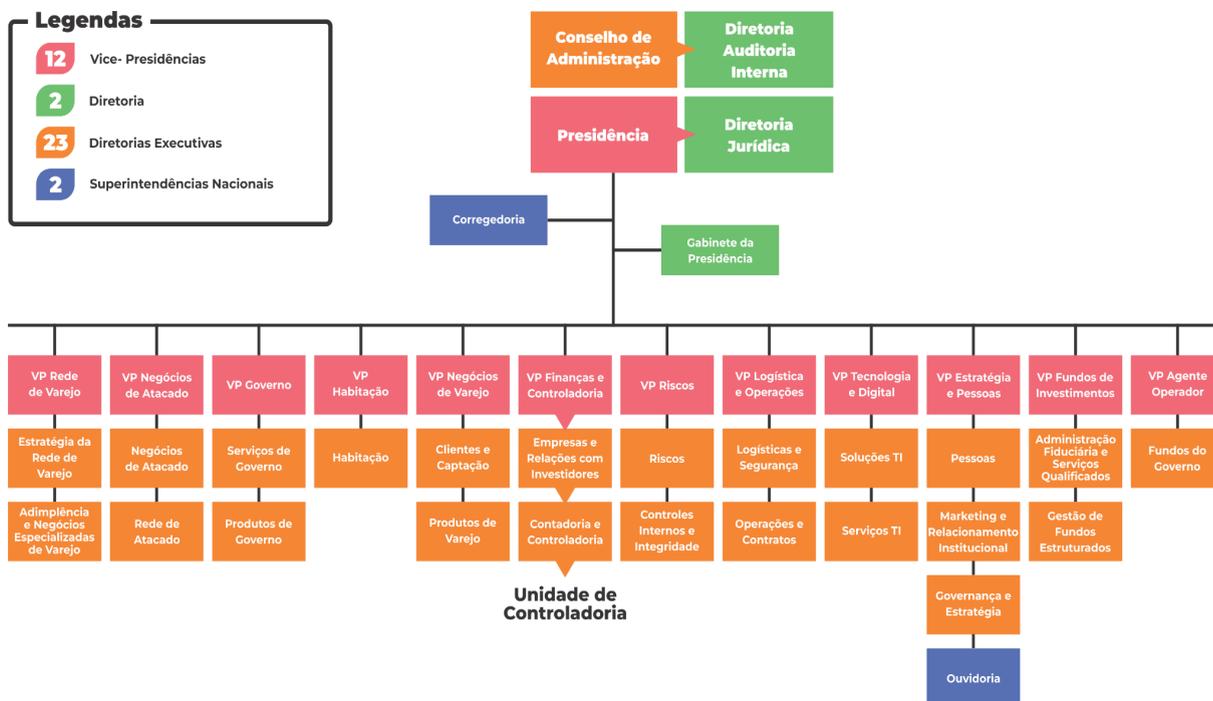
Portanto, a Unidade de Controladoria da CAIXA se apresenta como unidade de linha, ou seja, permanece da mesma forma como foi empenhada em sua implantação.

Assim, a Controladoria, que tem uma missão específica, e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, não pode ser entendida como órgão de staff. A unidade administrativa de Controladoria caracteriza-se como uma atividade operacional, e, portanto, de linha. Dentro do conjunto de suas responsabilidades, está a atividade de apoio a todos os gestores internos da organização, mas isso não significa staff nem assessoria, nem consultoria. A missão Controladoria, como asseguradora da eficácia empresarial, é uma atividade absolutamente comprometida com os resultados da entidade, e, portanto, sua atuação é operacional (Padoveze, 2017, p. 35,36).

Padoveze (2017) contudo concorda com a ideia de que as organizações cada vez mais estão abandonando os organogramas rígidos para trabalhar com o conceito de equipes. Essas equipes podem ser formadas tanto por pessoal da administração de staff ou de linha, com o

fim de alcançar os objetivos da empresa.

Figura 7 – Organograma da CAIXA. Unidade de Controladoria (menção nossa).



Fonte: Site da Instituição

Assim, nas empresas modernas a tendência seria as distinções entre staff e linha cada vez menos claras, diferentemente do que era nas últimas décadas. Pelo tamanho e complexidade da instituição financeira CAIXA, incluídas a Controladoria e as Subsidiárias do conglomerado, entendemos que esse pensamento é bastante aplicável, inclusive no caso de adaptabilidade das funções de uma Unidade de Controladoria à realidade da empresa, sendo a Unidade de Controladoria da CAIXA chamada a participar de ações em diferentes níveis, como é o caso do Ecossistema de Integridade.

A CAIXA trabalha a gestão de riscos com a visão de linhas de defesa, na qual a primeira linha são as unidades de negócio, que lidam diretamente com o público e a segunda linha de defesa são as Unidades de Controle e Risco, responsáveis pelo monitoramento e avaliação da eficiência dos controles existentes, identificação e correção de fragilidades dos processos. À Auditoria Interna (staff), a terceira linha, cabe avaliar a atuação da primeira e da segunda linha, reportando os aspectos relevantes à Alta Administração.

Sob esta visão, estando a Unidade de Controladoria da CAIXA em linha, e, portanto, considerada uma unidade operacional que forneceria insumos para a gestão e os meios necessários para o desenvolvimento das atividades empresariais, é aceitável vislumbrar o seu

papel como participante da segunda linha de defesa, embora os controles internos, no organograma, estejam sob a responsabilidade da Vice-Presidência de Riscos.

Segundo Brito (2003), não é tarefa fácil definir as atividades de controladoria em uma instituição financeira, uma vez que ela pode assumir atividades diferentes dependendo da cultura e dos costumes da organização. Neste caso, trata-se a CAIXA de instituição financeira atípica, onde o risco é questão relevante.

O mesmo autor ainda comenta que a Controladoria geralmente registra e analisa apenas o retorno de determinados eventos e transações passados. Porém, no caso de uma instituição financeira, deve-se analisar o retorno obtido considerando as condições de risco, sejam de crédito ou de mercado, assim, a coleta de dados, a preparação de demonstrativos financeiros e as análises de desempenhos devem considerar e apresentar medidas de risco ao lado das medidas de rentabilidade.

Segundo Rodrigues (1998), “nas instituições financeiras, e especificamente nos bancos, o risco se manifesta sob os mais diversos aspectos, dependendo do item ou dos itens que estejam sendo analisados”. Tal afirmação condiz com a natureza complexa dos negócios operados por uma instituição financeira, notadamente quando tem uma atuação dicotômica, de banco social e comercial, como é o caso da CAIXA.

Para Compton *apud* Rodrigues (1998), existem dois tipos de riscos na atividade bancária:

- Risco de crédito, referente à capacidade do tomador de honrar com os seus compromissos;
- Risco de mercado que são as condições eventuais de mercado, não passíveis de controle pelos detentores de ativos financeiros.

Assim, pelo tamanho, representatividade e complexidades das operações envolvidas no Conglomerado CAIXA, é plausível verificar no organograma da controladora (figura 7), a existência de uma área estratégica totalmente voltada para a questão de riscos, no caso, a Vice-Presidência de Riscos. Também é possível inferir, por meio do Ecossistema de Integridade (figura 6), que atividades de monitoramento e controle dos riscos sejam compartilhadas entre a Unidade de Controladoria, mesmo estando vinculada à Vice-Presidência de Finanças e Controladoria, com outras unidades, sob a supervisão da Vice-Presidência de Riscos.

Por oportuno, cabe citar que por meio do Relatório Integrado 2021 é possível concluir que o Sistema de Controles Internos (SCI) da CAIXA é bastante aprimorado, sendo constituído por políticas, normas, padrões de conduta e cultura a serem adotados por todos os

empregados. O objetivo é fazer com que a CAIXA tenha condições de realizar as suas atividades de acordo com as leis e normas externas a que está submetida, além de proporcionar informações gerenciais e financeiras confiáveis, mitigando os riscos inerentes às atividades financeiras.

Além do programa de integridade, é importante enfatizar uma das práticas adotadas para um ambiente de controle adequado, justamente o acompanhamento das atividades de controle e risco de forma segregada, fato corroborado pela existência de uma área estratégica, a Vice-Presidência de Riscos, como foi anteriormente destacado, se incumbindo dessa atividade, que em teoria seria da Unidade de Controladoria. A Caixa disponibiliza a sua política de controle interno, compliance e integridade no site oficial da empresa, enfatizando a preocupação em ter informações confiáveis para definir as suas estratégias, conforme:

4.2.4 A eficácia do Sistema de Controles Internos na CAIXA é avaliada e monitorada continuamente, através da definição de responsabilidades para a atuação das três linhas.

4.2.5 A performance do Conglomerado CAIXA, no que couber, é pautada pelo estabelecimento de orientações e critérios definidos para o adequado desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias ao desempenho das atividades exercidas, compreendendo a observância de riscos e controles associados, bem como de metas de desempenho e atribuições/responsabilidades envolvidas, visando a busca contínua por resultados sustentáveis.

(...)

4.2.9 A CAIXA prima pela existência de controles suficientes e adequados para prevenir fraudes e demais ilícitos em todas as atividades e em todos os níveis, inclusive durante os processos de fusão, aquisição e reestruturação societárias, buscando garantir a suficiência e adequação de ações e controles voltados a prevenir, monitorar e mitigar as vulnerabilidades identificadas.

4.2.10 A CAIXA utiliza-se de informações tempestivas e fidedignas para a tomada de decisões e aprimoramento do seu Sistema de Controles Internos, de forma a garantir a disponibilidade de informações confiáveis, considerando a tempestividade, audiência, natureza da comunicação, expectativas legais, regulatórias e contratuais, zelando pelo adequado resguardo das informações prestadas, e fornecimento de informações a Alta Administração da CAIXA, órgãos de controle, fiscalização e sociedade, respeitado o grau de sigilo (Política de Controle interno, Compliance e Integridade, p.5).

Ainda sobre as políticas de controles internos, outra ferramenta extremamente importante utilizada pela CAIXA são os normativos internos. Os normativos são disponibilizados aos empregados de forma digital, constituindo-se em um canal oficial e extremamente relevante para a comunicação de políticas, regulamentos, códigos de conduta, regimes de alçadas, além de normativos operacionais e setoriais.

Todo esse esforço tem como objetivo padronizar os procedimentos e mitigar os riscos das operações. Os normativos são constantemente revisados e atualizados de acordo com normas externas e estratégias internas da instituição.

Em aderência à Política de Controle Interno, Compliance e Integridade da CAIXA, disponibilizamos aos nossos empregados um canal oficial de comunicação

normativa por meio do qual são divulgados normativos internos, políticas, regulamentos e códigos de conduta, regimes de alçadas, além de modelos normativos operacionais e setoriais, com vistas a padronizar os procedimentos e as atividades na instituição (Relatório Integrado 2021, p. 196-197).

Os normativos são reforçados por meio de ações educacionais, como cartilhas e treinamentos específicos por meio da Universidade Caixa, ferramenta institucional que a instituição disponibiliza para todos os seus empregados, com cursos específicos para cada área de atuação. No entanto, normativos que tratem especificamente das atividades da Unidade de Controladoria não estão disponíveis para pesquisa pública.

A CAIXA disponibiliza em seu site oficial apenas os normativos que tratam de suas políticas, princípios e diretrizes que guiam a gestão da empresa. A CAIXA, em sua atuação dicotômica, tem como base o seu estatuto, a sua missão e valores para conduzir as suas políticas de banco comercial, e, como banco público agente operador de políticas públicas, procura estar sintonizado com as orientações do governo federal. A Unidade de Controladoria, subordinada a uma das Vice-Presidências do banco, demonstra estar intrinsecamente ligada às políticas da CAIXA, como segue:

4.1.3. A estrutura de gerenciamento de riscos é composta por modelos, sistemas, rotinas e procedimentos que possibilitam a identificação, mensuração, avaliação, monitoramento, reporte, controle e mitigação dos efeitos adversos resultantes dos riscos relevantes incorridos pela CAIXA, inclusive simulações em condições normais e de estresse.

4.11. Teste de Estresse

4.11.1. A CAIXA considera os testes de estresse fundamentais para a estrutura de gerenciamento de riscos e de capital, adotando práticas consolidadas de mercado e recomendações dos órgãos reguladores.

4.11.2. O resultado dos exercícios de teste de estresse pode ser utilizado nas diversas instâncias e decisões da CAIXA, devendo ser considerado, no mínimo e não se limitando, nos processos de planejamento de capital, de gerenciamento de riscos, do ICAAP, de elaboração/revisão do Plano de Recuperação e de exercícios solicitados pelo BACEN.

4.11.3. Os exercícios de teste de estresse são executados de forma estruturada, com o envolvimento de diversas áreas da CAIXA, no mínimo as unidades da área de organização e estratégia, de finanças, **controladoria** e de riscos, e podem ser realizados de forma simplificada, conduzidos pelas próprias áreas no âmbito dos seus processos (Política de Gerenciamento de Riscos do Conglomerado Caixa p.1, grifo nosso).

No Relatório Integrado 2021 são encontradas informações mais recentes sobre atividades aderentes a uma Unidade de Controladoria, a exemplo da descrição do Sistema de Avaliação e Monitoramento. O documento Relatório Integrado agrega o Relatório de Gestão, a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, e o Relatório de Sustentabilidade anuais.

A Caixa possui um sistema de avaliação de desempenho amplo, no qual os empregados podem acompanhar diariamente as metas e resultados de suas unidades

operacionais. O Sistema conta com um conjunto de indicadores para todas as unidades da CAIXA, segregados entre os módulos estratégico, tático e comercial, os quais refletem os objetivos dos planos estratégico, de negócios e de capital, considerando o orçamento da empresa, cuja elaboração leva em conta os riscos suportáveis.

A área de Controladoria é citada por participar no processo de execução das metas, apurando os indicadores e promovendo a integração dos planos da instituição, além de promover o alinhamento empresarial. Esta é uma das principais atividades da Controladoria, de acordo com Catelli (2013):

Apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas: é a maneira de consistir a otimização do todo, constituindo-se num elemento catalisador da sinergia necessária para a otimização do resultado global.

O Relatório Integrado 2021 também enfatiza a diligência da empresa no tocante à apuração dos resultados econômicos e financeiros das unidades, produtos e serviços da CAIXA, elaborado numa modelagem específica para o cálculo da margem de contribuição. O cálculo da margem de contribuição permanece baseado na metodologia de custeio direto, introduzido no modelo adotado à época da implantação da Unidade de Controladoria, em 1998. A esta, foi agregada a metodologia ABC:

Aplica, ainda, metodologia de custeio baseado em atividades – ABC para alocação de seus custos indiretos de maneira a fomentar a avaliação pelos gestores de unidades e produtos em relação aos custos dos processos executados na empresa (Relatório Integrado 2021, p. 127).

#### 4.2 A UNIDADE DE CONTROLADORIA NA VISÃO DO REPRESENTANTE DA CAIXA

Com o intuito de reforçar as questões levantadas na pesquisa, foi encaminhado questionário à Unidade de Controladoria. O referido instrumento de pesquisa foi devolvido em 15 de Setembro de 2022, e, apesar de não ter sido obrigatória a identificação do respondente, este se identificou como Marcos Brasileiro Rosa, Diretor da DECON - Diretoria Executiva de Contadoria e Controladoria da CAIXA. Marcos Rosa informou que existe a figura do Controller, justamente na função equivalente ao nível de Diretoria Executiva por ele exercida, vinculada à Vice-Presidência de Finanças e Controladoria. A seguir um breve currículo do Marcos Rosa:

Empregado de carreira da CAIXA desde 1989, atuou em diversos cargos e funções como: Gerente Nacional de Tributos CAIXA, Superintendente Nacional de Contabilidade e Tributos CAIXA (desempenhando as atribuições de Contador Institucional), Superintendente Nacional em Monitoramento e Avaliação de Resultados CAIXA e exerceu cumulativamente as atribuições da Diretoria de Finanças e Diretoria de Controladoria, de janeiro a novembro de 2020. Agrega também experiências profissionais adicionais, como: Membro do Conselho Fiscal SEBRAE; Membro do Comitê de Finanças da Câmara Interbancária de Pagamentos

(CIP); Membro do COAUD ELO; Membro do Conselho Fiscal da FUNCEF, Membro do Conselho Fiscal Paranapanema e Membro do Conselho Fiscal da CAIXA Seguridade. É graduado em Ciências Contábeis, pelo Centro Universitário do Distrito Federal (UDF) e pós-graduado em Gestão Financeira e Controladoria pela UNINTER. Em 22 de janeiro de 2020, tomou posse como Diretor Executivo da Controladoria da Caixa Econômica Federal (Site da CAIXA: Informações públicas sobre Governança Corporativa. Diretor Executivo Marcos Brasileiro Rosa. Diretoria Executiva Contadoria e Controladoria).

Segundo Libonati (2021), “o perfil do Controller deve atender aos níveis dos cargos requeridos, assim um nível de analista deverá ter menos exigências em relação a um diretor de Controladoria”. Esse profissional deve apresentar, dentre outras competências, conhecimento contábil, financeiro, de auditoria, de legislações (societária, fiscal, setor público, etc.), conhecimento das atividades da empresa, conhecimento do mercado onde atua a empresa, formação superior e pós-graduação, além de conhecimento em tecnologia da informação.

Nas respostas aos questionamentos encaminhados, foi identificado que a Unidade de Controladoria não definiu institucionalmente missão, valores e/ou visão estratégica específicos para a área, no entanto, pelas informações públicas de governança corporativa no site da CAIXA, todas as suas unidades seguem os valores e crenças definidos no subsistema institucional da empresa.

Nesta pesquisa, o cumprimento efetivo da missão da Unidade de Controladoria da CAIXA é verificado de forma incipiente pelo cotejamento das atividades atualmente exercidas, com os pressupostos teóricos e modelos adotados à época da implantação. Nota-se que a CAIXA se preocupa, em sua visão, com a questão da eficiência e rentabilidade, objetivos em princípio assegurados pela atuação da Controladoria.

Nossos valores: Ética, Foco no Cliente, Integridade, Meritocracia, e Responsabilidade Sócio Ambiental; Nossa Visão: Ser o maior parceiro dos brasileiros, reconhecido pela capacidade de transformação, com eficiência e rentabilidade (Site institucional da CAIXA).

Em relação ao posicionamento da Unidade de Controladoria no organograma, o Diretor Executivo corroborou o posicionamento em linha, como unidade operacional vinculada hierarquicamente à Vice-Presidência de Finanças e Controladoria, ao lado da Diretoria de Finanças e Relação com Investidores. Ainda, a unidade de Controladoria da CAIXA, doravante denominada Diretoria Executiva de Contadoria e Controladoria (DECON), vincula hierarquicamente 2 Superintendências Nacionais, quais sejam, a Superintendência Nacional de Contabilidade e a Superintendência Nacional de Controladoria.

Também foi informado como acontece o relacionamento, a informação e/ou comunicação com as demais unidades da CAIXA e empresas subsidiárias. Segundo o

respondente:

Por vários meios estabelecidos de avaliação de produtos, atividades e processos que ocorrem na empresa e que necessitam de avaliação da controladoria. Além disso, se comunica com demais unidades por meio dos órgãos de governança institucionalmente definidos. São disponibilizados relatórios periódicos, com formato e conteúdo amplamente difundidos e conhecidos para alta gestão, para a gestão tática e também para a gestão operacional (Resposta oferecida no Questionário).

A Unidade de Controladoria da CAIXA continua mantendo sob a sua responsabilidade as seguintes macrofunções, oriundas do Modelo de Gestão Econômica adaptado à época de sua implantação:

- Programa econômico financeiro e controle dos orçamentos;
- Apuração e avaliação de custos e desempenhos;
- Contabilidade societária; e
- Planejamento e controle tributário.

No entanto, não foram oferecidos comentários adicionais sobre como são desenvolvidas essas atividades, atualmente, em campo próprio do questionário oferecido para esse fim. Somente quanto à macrofunção padronização e racionalização de informações gerenciais e de controles internos, coube o comentário de que a Unidade de Controladoria continua atuando, exceto quanto aos controles internos da empresa.

Essa informação corrobora a informação anterior de que os controles internos, no organograma da CAIXA, estão sob a responsabilidade da Vice-Presidência de Riscos, portanto, à parte da linha de subordinação da Unidade de Controladoria da CAIXA, estando esta vinculada à Vice-Presidência de Finanças e Controladoria.

Em primeira análise houve uma adaptação dessas atividades, haja vista a complexidade de atuação da CAIXA em várias frentes, levando a questão dos Controles Internos a necessitar de uma estrutura de Vice-Presidência exclusiva para atuar estrategicamente. Tal constatação reforça o pensamento de Brito (2003), não vendo como tarefa fácil a definição das atividades de controladoria em uma instituição financeira, uma vez que ela pode assumir atividades diferentes, dependendo da cultura e das necessidades da organização.

Sobre outras atividades atualmente sob a responsabilidade da DECON, o respondente destaca que à época dos trabalhos de implantação da Unidade não existia o conglomerado, mas atualmente a CAIXA é controladora de várias empresas, desse modo, a DECON é responsável pelo monitoramento dos resultados econômicos do conglomerado.

Como já citado anteriormente nesta pesquisa, atualmente a CAIXA forma

conglomerado com as subsidiárias CAIXA Asset, CAIXA Cartões Holding S.A., CAIXA Loterias S.A e a CAIXA Seguridade.

Segundo informações no Relatório Integrado 2021, em dezembro daquele ano foi concluída pela Governança da empresa controladora, em Assembleia Geral, a reorganização do Conglomerado CAIXA, com a conclusão do processo de extinção da subsidiária CAIXA Participações S.A. (CAIXAPAR).

Esse processo, de acordo com o mesmo relatório, condiz com o cuidado da empresa com a governança, o foco em gestão e melhores controles. Reforçando que a CAIXA alcançaria seus resultados de forma sustentável, com rentabilidade e eficiência em todos os negócios. Entende-se que a Unidade de Controladoria estaria obviamente envolvida nesse processo, uma vez que monitora os resultados do conglomerado.

Ainda segundo o Diretor Executivo que responde ao questionário, “cumpre destacar que a atuação da controladoria é voltada essencialmente para a visão da controladora, sendo que cada empresa ligada possui a sua própria controladoria”.

Cabe também enfatizar que a DECON não tem gestão sobre as unidades de controladoria das subsidiárias. Entretanto, em entrevista informal realizada com uma funcionária da área, a DECON, uma vez sendo consolidadora das informações de todo o conglomerado, tem a responsabilidade de verificar as práticas contábeis das subsidiárias e de eliminar eventuais *gaps* nas demonstrações contábeis.

Dentre outras atividades atualmente sobre a responsabilidade da DECON, coube ser citada também, pelo Diretor Executivo, a atividade de Governança de Dados (função Chief Data Officer), embora não tenha tecido comentários mais aprofundados sobre esta função.

Segundo artigo na página da Itforum, de 28 de Maio de 2019, o Chief Data Officer é um Diretor de Dados responsável pela qualidade e governança, liderança no gerenciamento e ciência de dados, estratégias de informações e inteligência de negócios. Todos esses processos são fundamentais para extrair informações valiosas dos dados que transitam na organização.

Ainda segundo a referida fonte, as corporações que já assumiram a linha de frente da transformação digital designaram Chiefs Data Officers em seus quadros. Interessante pontuar a transformação e desenvolvimento na atuação da Unidade de Controladoria da CAIXA, atualmente denominada DECON, na esteira das transformações tecnológicas. Obviamente, essa transformação digital vem ao encontro de um aprimoramento nos sistemas de informação da CAIXA, um dos pilares do primordial Modelo de Gestão Econômica – GECON, implantado na origem da Controladoria.

Conforme já citado neste estudo de caso, para Padoveze (2017, p.36), "a Controladoria

tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão". Com base nesta afirmação, o respondente foi instado a comentar sobre os sistemas de informação atualmente geridos e/ou utilizados pela DECON.

A resposta revela as mudanças de concepção e operacionalização em face das mudanças tecnológicas e necessidade de informações qualificadas.

A controladoria trabalha pautada no conceito geração e disponibilidade de informação a partir de bases únicas e centralizadas, que com o passar dos anos, considerando as mudanças tecnológicas e as demandas por mais informações, cada vez mais tempestivas e qualificadas, passam por processo de evolução e as ferramentas que viabilizam a sua concepção e operacionalização tendem a acompanhar esse movimento (Resposta oferecida no Questionário).

Diante dos avanços tecnológicos e soluções (arquitetura de TI) utilizadas pela CAIXA, o respondente ainda comenta que “a Controladoria da CAIXA trabalha essencialmente com sistemas de grande porte (mainframe), utilizando também outras soluções que viabilizam a geração e disponibilização de informação”.

Tal afirmativa corrobora que a CAIXA – como instituição financeira de grande porte, com atuação dicotômica e diversificada em várias áreas, produtos e clientes, seja no setor público ou como banco comercial – tem acompanhado as inovações tecnológicas necessárias e indispensáveis para a sua sobrevivência neste complexo mercado.

Outro relevante assunto instado no Questionário refere-se ao modelo/sistema utilizado para avaliação do resultado econômico de áreas, produtos e clientes da CAIXA. Segundo o respondente, o modelo de mensuração de resultados econômico-financeiros adotado prevê que todas as ações ou decisões administrativas produzam efeitos patrimoniais, logo, interferem nos resultados de produtos e unidades administrativas, devendo ser medidas.

A informação no parágrafo anterior é aderente ao GECON - Modelo de Gestão Econômica, embora as adaptações à realidade da CAIXA e às transformações tecnológicas no tempo, conforme segue a resposta do entrevistado:

Tem como objetivo apoiar a gestão dos custos e receitas, com ênfase nos resultados de produtos e unidades, e buscar a otimização do resultado global, que decorrerá da eficácia das ações e decisões em cada unidade.

Utiliza prioritariamente o Custeio Direto como método de custeio, que observa a identificação dos custos e receitas diretos – variáveis ou fixos – e dos custos indiretos identificáveis às unidades e aos produtos.

A mensuração deve refletir adequadamente a realidade física e operacional da empresa, bem como os eventos e transações econômicas que produzem resultados.

O modelo de mensuração deve observar a segregação das variáveis controláveis pelo gestor.

Deve ser considerada a competência dos períodos, sendo os resultados apurados em conformidade com o período de ocorrência dos fatos geradores das receitas e custos ou despesas.

O preço de transferência deve permitir identificar ganhos e perdas com eficiências

ou ineficiências em suas respectivas origens (Resposta oferecida no Questionário).

Cabe salientar que mediante a aplicação do Questionário, a maioria dos conceitos do modelo GECON adotado na implantação da Unidade de Controladoria da CAIXA, a saber: Custeio Direto ou Variável, Caixa Central, Centro de Custos, Centro de Resultados, Custo de Oportunidade, Preço de transferência para remuneração de serviços entre unidades e Preço de transferência financeiro, permanecem sendo utilizados nos atuais modelos e avaliação de resultados aplicados pela DECON.

A estes foi agregado ainda o modelo Custeio baseado em atividades (ABC), embora o modelo Custeio Direto seja utilizado prioritariamente. Segundo o Relatório Integrado 2021, a metodologia ABC foi implementada para alocação de custos indiretos de maneira a proporcionar a avaliação, pelos gestores de unidades e produtos, em relação aos custos dos processos executados na empresa.

Outra informação relevante trazida pelo respondente é que os métodos de mensuração do resultado aplicados na DECON também incorporam conceitos de Retorno Ajustado ao Risco no Capital (RAROC), conceito amplamente difundido na gestão de instituições financeiras.

Segundo Schneider, a partir das exigências do Comitê da Basileia, o Banco Central do Brasil adotou medidas para a recepção das práticas internacionais na regulamentação dos bancos, dentre elas, a obrigação de calcular de forma efetiva os seus riscos, para uma melhor alocação de capitais.

A questão dos riscos nas instituições financeiras brasileiras, segundo Rodrigues (1998), passou a ter um olhar mais apurado a partir de 1994, justamente com a recepção das normas de supervisão bancárias emanadas do Comitê da Basileia. Até então, segundo o mesmo autor, determinar o capital adequado nos bancos era assunto bastante polêmico, em virtude do que poderia causar na estrutura das instituições financeiras.

Assim, vêm surgindo novas metodologias para gestão dos riscos, buscando um melhor retorno financeiro sobre o seu capital alocado. O RAROC é uma metodologia de retorno esperado sobre os riscos assumidos, comparando esse retorno sobre o custo de oportunidade dos bancos, buscando otimizar os níveis de desempenho com base em uma lógica de risco versus rentabilidade, sendo bastante difundida nas instituições financeiras.

A utilização da metodologia RAROC permite que os bancos atribuam capital às unidades de negócio com base no valor econômico de cada unidade. Convém enfatizar a relevância dos riscos no desenvolvimento das operações bancárias.

Brito (2003) de fato comenta que no caso de uma instituição financeira, a

controladoria deve analisar o retorno obtido considerando as condições de risco, sejam de crédito ou de mercado, assim, as análises de desempenhos devem considerar e apresentar medidas de risco ao lado das medidas de rentabilidade, portanto, é visível que a Controladoria da CAIXA tem se adaptado aos modelos requeridos para esta unidade, no complexo mercado das instituições financeiras.

A seguir são apresentados os conceitos adotados no atual modelo de Controladoria da CAIXA (tabela 2), conforme as respostas do Questionário. Também são apresentadas as respectivas definições.

Tabela 2 – Conceitos adotados no atual modelo de Controladoria da CAIXA

---

Custeio Direto ou Variável - Modelo no qual são alocados às unidades operacionais e aos produtos, os custos e as receitas diretamente identificados com aquela unidade e/ou produto.

---

Caixa Central - Elemento interno do sistema de apuração de custos e resultados, que realiza as transações de compra e venda de dinheiro com as unidades operacionais e produtos operados pela Empresa.

---

Centro de Custos - Conceito associado às unidades administrativas da Empresa, onde são medidos os custos incorridos, com atribuição de limites máximos de custos.

---

Centro de Resultados - Conceito associado a cada unidade operacional e produtos da Empresa, onde os resultados obtidos são medidos e comparados com os resultados planejados.

---

Custo de Oportunidade - Cobrança feita pelo Caixa Central compatível com o volume e a natureza dos recursos aplicados, direcionada para as unidades operacionais e aos produtos responsáveis pela aplicação de recursos.

---

Receita de Oportunidade - Receita atribuída pelo CAIXA CENTRAL às unidades operacionais e produtos responsáveis pela captação de recursos, equivalente ao volume envolvido.

---

Preço de Transferência Para Remuneração de Serviço Entre Unidades - Valor cobrado nos serviços prestados por uma unidade operacional por conta de outra, notadamente na prestação de serviços de arrecadação e pagamentos por conta de Convênios, exigindo-se nestes casos a realização de convênios economicamente equilibrados.

---

Preço de Transferência Financeiro - mensuração feita mediante a atribuição de um Custo e/ou uma Receita de Oportunidade, sendo na forma de custo quando uma operação de aplicação de recursos é realizada, e atribuído na forma de receita quando ocorre uma operação de captação de recursos.

---

Custo Baseado Em Atividades (ABC) - método que identifica os custos de cada evento ou transação da empresa, buscando aprimorar o custeamento dos produtos por mensurações corretas dos custos fixos indiretos.

---

RAROC - Alocação eficiente de capital às unidades de negócios, por meio da gestão do risco e da avaliação de desempenho com base no risco.

---

Fontes das definições: Dornelles (1998); Padoveze (2017); Schneider (2015).

A tabela 3 apresenta a aderência dos principais conceitos na revisão teórica, às respectivas aplicações nas atividades da Unidade da Controladoria da CAIXA, na época de sua implantação e na atualidade.

Tabela 3 - Citações na literatura versus atuação da Unidade de Controladoria

	1) Funções da Controladoria			2) Posição no organograma		3) Função do Controller
	1.1) Coordenação do Orçamento	1.2) Coordenação do Sistema de Informação	1.3) Avaliação de Desempenho e Apuração dos Resultados	2.1) Linha	2.2) Hierarquia	-
Literatura consultada	Assis (2021), Seção 4.2, p. 22-33 Padoveze (2017), Seção 4.1, p. 21	Assis (2021), Seção 4.2, p. 22-33 Padoveze (2017), seção 4.1, p. 20	Assis (2021), Seção 4.2, p. 22-33 Catelli (2013), Seção 4.3, p. 25	Libonati (2021), Seção 4.1, p.21 Padoveze (2017), Seção 4.1, p. 21	Libonati (2021), Seção 6.2, p. 49	Padoveze (2017), p.22 Libonati (2021), Seção 6.2, p. 49.
Modelo GECON implantado na Unidade de Controladoria em 1996	Programação econômico-financeira e controle dos orçamentos	Padronização e racionalização de informações gerenciais e de controles internos	Apuração e avaliação de custos, resultados e desempenhos - Custeio Direto ou Variável	Modelo Organizacional do Subsistema Central da Caixa - Posicionada no subgrupo de assessoramento estratégico, ao lado das unidades de negócio e das áreas de apoio logístico	Não identificado	Não identificado
DECON - Unidade e Controladoria da CAIXA	Permanece sob responsabilidade da Unidade de Controladoria	Permanece sob responsabilidade da Unidade de Controladoria, à exceção dos controles internos	Permanece sob responsabilidade da Unidade de Controladoria, com a adição às metodologia ABC e RAROC (alocação de capital)	Em linha	Diretoria Executiva, subordinada à Vice-Presidência de Finanças e Controladoria	Função equivalente ao nível de Diretor Executivo

Fonte: Autora

Ainda para reforçar as especificidades da controladoria no tocante à atuação dicotômica da CAIXA, Dornelles (1998) foi citado para encaminhar questionamento sobre o desdobramento inicial da macrofunção programação econômico-financeira e controle dos orçamentos, em duas: O Orçamento Legal e o processo de planejamento normal da Empresa, ao que o respondente apenas comentou que “a programação econômico-financeira e controle do orçamento da CAIXA são realizados de acordo com as prescrições legais, naquilo que são definidos controles e limitações específicos”.

Segundo as informações contidas no Questionário, a DECON não realiza ações de endomarketing como páginas na página na intranet da empresa para divulgação de suas atividades. Também não existem locais na intranet ou site de internet que apresente o histórico da Unidade de Controladoria da CAIXA.

Esse dado vem ao encontro de informações contidas na pesquisa de Rios (2008), de

que a divulgação dos projetos poderiam ter mais publicidade dentro da empresa, estando a página da Controladoria no ambiente interno, à época, com links vazios e poucas informações sobre a área e suas funções, indicando que a ausência de endomarketing é uma cultura e/ou estratégia que permanece na Unidade de controladoria da CAIXA.

Em conformidade com as Políticas de Controle Interno e os princípios de comunicação e informação, a Unidade de Controladoria possui manuais normativos específicos, porém são de uso reservado no ambiente interno, não tendo sido disponibilizados nesta pesquisa.

Outro ponto importante neste estudo de caso foi verificar o perfil das pessoas que trabalham na Unidade de Controladoria. Inicialmente foi averiguado se existem pré-requisitos para atuar na área. Segundo resposta apresentada ao questionamento, a assunção aos cargos na Controladoria é feita por meio de processo seletivo interno observando as políticas aplicáveis a todos os empregados da CAIXA, mas, em regra, os perfis são procurados de acordo com as atividades a serem executadas e considerando a amplitude do mandato, contemplando profissionais com formação em Ciências Contábeis, Direito, Economia, Estatística, Tecnologia da Informação e Administração, dentre outras carreiras

Essa abordagem vai ao encontro de Libonati (2021) quando comenta o fato anteriormente citado de que os primeiros controladores foram recrutados nas áreas de contabilidade e finanças, por terem visão ampla da empresa, tornando-os capazes de identificar os problemas como um todo, assim, o perfil dos empregados da Unidade de Controladoria da CAIXA tendem a ter um perfil adequado para realizar as atividades inerentes dessa área.

Na sequência foi instado se a Unidade de Controladoria tem uma política própria de treinamento e preparação de seus empregados, haja vista a importância operacional da área e a necessidade de gestores e empregados com conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitam ter uma visão sistêmica da empresa, a fim de melhor contribuir para a gestão do todo. Em virtude da resposta oferecida, entendemos que os profissionais da área recebem uma preparação adequada, conforme a seguir:

O treinamento e investimento em desenvolvimento dos empregados observa as políticas gerais aplicáveis aos empregados da CAIXA em geral, que contempla incentivos à formação em graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, além de contar com escola corporativa e outras ferramentas institucionalmente estabelecidas. Não obstante, há ações internas de treinamento, por meio de Webinar, treinamentos internamente desenvolvidos, ações de tutoria, Congressos Setoriais etc (Resposta ao Questionário).

Ainda segundo as informações colhidas no Questionário, a DECON - Diretoria

Executiva de Contadoria e Controladoria, enquanto responsável pela Contabilidade Societária, tem a responsabilidade de divulgar as informações públicas atinentes às operações da CAIXA.

As empresas são sistemas abertos interagindo com o meio ambiente e isso contempla a troca de informações hábeis e fidedignas. Segundo Catelli (2013), dentre as questões de demandas externas, a controladoria age analisando e mensurando o impacto das legislações sobre os resultados da empresa, e atendendo aos agentes do mercado, seja como representante legal ou apoiando os gestores responsáveis.

A DECON não recebeu prêmios/certificados de eficiência específicos para a sua área, no entanto, entende-se que fazendo parte do sistema de integridade da CAIXA, ao fornecer informações vitais e monitorar os resultados da empresa, tem participação relevante nas questões da Governança Corporativa.

Segundo informações no site da instituição, a CAIXA obteve a melhor nota em Índice de Governança e Gestão Pública (iGG) entre as instituições financeiras estatais avaliadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no ciclo 2021, que ocorreu no período de 10 de maio a 18 de junho de 2021, conforme dados divulgados no site daquele tribunal, em 20 de outubro de 2021. Portanto, sob o manto da visão sistêmica, entende-se que a DECON teve contribuição determinante para o alcance desse reconhecimento externo na questão de governança e gestão pública, por parte do TCU.

Não foi possível avaliar o crescimento dos lucros da CAIXA após a implantação da Unidade de Controladoria. No entanto, é interessante mencionar neste estudo que, apesar da crise da pandemia e do esforço em ceder as suas agências e pessoal para atender diuturnamente a população em vulnerabilidade, a CAIXA obteve em 2021 lucro superior ao de 2020. Para Catelli (2013):

O lucro da empresa é fruto do trabalho bem realizado, da qualidade de sua gerência, da sua eficiência, da sua eficácia, de sua capacidade de agregar valor aos insumos utilizados, de forma coerente com as necessidades identificadas, e de situações fortuitas, oportunidades e ameaças frutos do acaso e totalmente imprevisíveis.

Segundo informações na Central de Resultados da empresa, o lucro líquido da CAIXA totalizou R\$ 17,3 bilhões em 2021, um resultado 31,1% maior do que o valor de R\$ 13,2 bilhões apresentado em 2020, e superior em 66,8% quando comparado a 2018, tendo a CAIXA apresentado resultado de R\$ 3,2 bilhões no 4º trimestre de 2021, demonstrando que os esforços de governança corporativa da empresa, que incluem a atuação da Unidade de Controladoria deram bons frutos, mesmo naquele período conturbado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas são sistemas abertos que interagem com a sociedade, proporcionando desenvolvimento e aumento nos padrões de vida das populações. Esta premissa se ajusta perfeitamente aos bancos, que interagem com a sociedade por meio das intermediações financeiras, e por esta razão, estão sujeitos a vários tipos de riscos. Nesse contexto, a Controladoria surge como asseguradora da otimização do resultado econômico da empresa, adequando-se à realidade e ao modelo estrutural no meio ambiente de atuação, neste caso, o ambiente complexo e desafiador das instituições financeiras.

Dentre as relevantes contribuições de uma Unidade de Controladoria, estão a avaliação do desempenho da organização, acompanhamento e controle das atividades empresariais. O estudo de caso desta pesquisa pretendeu relacionar os pressupostos teóricos da Controladoria à realidade profissional, ao analisar o desenvolvimento das atividades da DECON - Diretoria de Contadoria e Controladoria da CAIXA, sendo ainda maior o interesse devido a especificidade dessa instituição financeira, com atuação dicotômica de banco social responsável pela aplicação e gestão das políticas públicas, e banco comercial, necessitando equilibrar a sua rentabilidade ante os desafios apresentados.

A Unidade de Controladoria da CAIXA foi criada no fim dos anos noventa, com base no Modelo de Gestão Econômica (GECON), elaborado por uma equipe de pesquisadores com apoio da FIPECAFI/USP.

O GECON é considerado um modelo de vanguarda, testado em grandes empresas brasileiras. A adoção do GECON provocou a mudança no método de apuração dos custos e resultados das unidades e produtos, passando do método de custeio de absorção total, em função dos volumes absolutos dos resultados, para o método de custeio direto ou variável, sendo uma das contribuições determinantes para o alcance dos objetivos empresariais da gestão.

A partir dessa mudança, somente os custos e receitas diretamente identificados a unidades e/ou produtos passaram a ser alocados diretamente aos mesmos, não sendo mais realizados rateios de custos fixos, o que eliminou as distorções e dificuldades de gestão existentes na empresa até então.

Ainda, com o apoio da FIPECAFI/USP, a gestão da CAIXA optou por adotar um modelo de Controladoria que manteve blocos de atribuições sob o mesmo gestor, no caso a Unidade de Controladoria, de forma a obter uma maior consistência nas informações geradas e maior facilidade no atingimento da sua missão, com destaque para as seguintes atividades:

- Apuração e avaliação de custos, resultados e desempenhos;
- Padronização e racionalização de informações gerenciais e de controles internos.

Atualmente essas atribuições permanecem sob a responsabilidade da Unidade de Controladoria da CAIXA, à exceção das questões dos controles internos.

Este estudo do caso se utilizou da revisão bibliográfica e do envio de questionário à atual Unidade de Controladoria da CAIXA, denominada DECON, que é vinculada à Vice-Presidência de Finanças e Controladoria. O questionário foi respondido pelo Diretor Executivo da área.

A análise dos resultados revelou que a Unidade de Controladoria da CAIXA manteve os pressupostos inicialmente adotados, porém, com adições e aprimoramentos em virtude dos avanços tecnológicos e das necessidades específicas do complexo mercado das instituições financeiras. Como adição foram adotadas a metodologia de custeio baseado em atividades – ABC e a metodologia do Retorno Ajustado ao Risco no Capital (RAROC), este último um conceito amplamente difundido na gestão de instituições financeiras.

Especificamente quanto às atividades, foi identificado que os controles internos não estão mais sob a gestão direta da Controladoria, sendo trabalhados em conjunto na visão de governança corporativa, sob a responsabilidade direta da Vice-Presidência de Riscos, conforme organograma da empresa, que também revela o posicionamento da DECON como unidade de linha, atendendo aos pressupostos teóricos da Controladoria como sendo uma unidade operacional.

Os objetivos deste estudo foram atingidos, pois investigou como o GECON trouxe melhorias do ponto de vista da apuração dos resultados e da internalização da visão sistêmica e da cultura de custos e resultados, ao ser implantado em uma instituição financeira. Além disso, foi investigado como funciona atualmente a Unidade de Controladoria da CAIXA, considerando os avanços tecnológicos e como a mesma contribui para o alcance dos objetivos empresariais.

Ainda, este estudo de caso teve como principal mérito a possibilidade de fazer comparações entre o referencial teórico da Controladoria e um caso prático e de caráter profissional, ao investigar a atuação de unidade de Controladoria em instituição financeira peculiar e atípica, como a Caixa Econômica Federal, contribuindo para a compreensão do objeto amplo desta pesquisa, os modelos de controladoria em Instituições Financeiras.

No entanto, esta pesquisa é limitada porque se restringe à análise de um único caso, especificamente a Unidade de Controladoria da CAIXA, não podendo, portanto, ser generalizado. Segundo Yin (1994), “uma questão muito comum sobre os estudos de caso é

que eles fornecem poucas bases para a generalização científica”. Uma pesquisa com base em estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único, como de casos múltiplos.

Desse modo, este estudo de caso pode ser ampliado para um estudo de múltiplos casos, de forma a contemplar a investigação em unidades de controladoria de outros bancos públicos e privados, a fim de melhor fomentar as constatações deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, J. S. **A Controladoria em Instituições Financeiras: Escopo e Atribuições.** Publicado em 23 Abr. 2001. Disponível em: [https://www.linkedin.com/pulse/controladoria-em-institui%C3%A7%C3%B5es-financeiras-e-scopo-e-assis?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/controladoria-em-institui%C3%A7%C3%B5es-financeiras-e-scopo-e-assis?trk=public_profile_article_view). Acesso em: 11 Jul. 2022.

BETSA, H. J.; VASQUES, L. V. **CONTROLADORIA NO BANCO DO BRASIL: uma breve caracterização.** 2016. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/477/1/CONTROLADORIA%20NO%20BANC%20O%20DO%20BRASIL%20Uma%20breve%20caracteriza%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.

BRITO, O. S. **Controladoria de risco - retorno em instituições financeiras.** São Paulo: Saraiva, 2003.

Caixa Econômica Federal (org.). **Arquitetura Organizacional.** Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/arquitetura-organizacional/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 30 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. **Central de Resultados.** BrGaap - Demonstrações Contábeis editável. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Estatuto Social da Caixa Econômica Federal – CEF.** 2021. Disponível em: [https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Estatuto\\_Social\\_da\\_Caixa\\_Economica\\_Federal.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Estatuto_Social_da_Caixa_Economica_Federal.pdf). Acesso em: 30 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. **Governança CAIXA.** Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/governanca/Paginas/default.aspx/default.aspx>. Acesso em: 29 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório Integrado.** 2021. Disponível em <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fb86b0b8-b4e9-407b-a575-ba3668a566a9/da554a87-f497-926e-83a7-4217d264fd67?origin=1>. Acesso em: 29 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2019.** Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-caixa-2019.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. **Vice-Presidência Finanças e Controladoria:** diretoria executiva contadoria e controladoria. Diretoria Executiva Contadoria e Controladoria. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/Paginas/vp-financas-controladoria.aspx>. Acesso em: 17 set. 2022.

CARVALHO, C. E.; OLIVEIRA, G. C. de. **Fragilização de grandes bancos no início do Plano Real.** Nova Economia, [S. l.], v. 12, n. 1, 2009. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/394>. Acesso em: 30 jul. 2022.

CATELLI, A. **Controladoria - Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON.** 2ª ed.,

São Paulo: Atlas, 2013.

CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1971.

Controladoria Geral da União. **Prestação de Contas Anual**. 2005. Disponível em: [https://www.caixa.gov.br/Downloads/processos-contas-anuais-caixa/RA\\_174821.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/processos-contas-anuais-caixa/RA_174821.pdf). Acesso em: 30 jul. 2022.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2012.

DORNELLES, J. A. **Aplicação do GECON na CAIXA Econômica Federal**. V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos – Fortaleza, CE, Brasil, 20 a 23 de setembro de 1998. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3302/3302>. Acesso em: 11 Jul. 2022.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. Tradução de Christiane de Brito e revisão técnica de Luciane Reginato. 14ª ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª edição. São Paulo, Atlas, 2002.

GOMES, J. S.; REIS, J. C. D. **O Controle de gestão nos bancos múltiplos que atuam no Brasil: um estudo do impacto da internacionalização e da convergência aos padrões internacionais de contabilidade**. Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/CON2710.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON2710.pdf). Acesso em: 10 Jul. 2022.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado apresentada à FEA-USP: São Paulo, 1989.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBONATI, J. J. **Material Complementar da Disciplina Controladoria**. UFPE, 2001.

METLIFE (org.). **Quem inventou o sistema bancário? Um pouco de história**. Disponível em: <https://www.metlife.com.br/blog/planejamento-financeiro/Quem-inventou-o-sistema-bancario/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

MINDA ZETLIN. **O que faz um Chief Data Officer e qual o seu valor para as organizações?** 2019. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/o-que-faz-um-chief-data-officer-e-qual-o-seu-valor-para-as-organizacoes/>. Acesso em: 17 set. 2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª ed., revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

PAULA, Gilles B. de; **Qual a origem da Controladoria no Brasil? Uma análise sobre a**

**evolução da área.** Publicado em 5 de Ago. 2019. Disponível em: Origem da Controladoria no Brasil: reconstrução histórica da área no país (treasury.com.br). Acesso em 11 Jul. 2022.

RIOS, Gustavo Justo. **O papel da controladoria na Caixa Econômica Federal e sua importância como ferramenta de gestão.** Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

RODRIGUES, R. N. **O Acordo da Basiléia. Um estudo da adequação de capital nas instituições financeiras.** Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade. São Paulo, 1998.

SANTOS, Antônio Carlos Seibert dos. **Controladoria no Banco do Brasil S.A. Uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Porto Alegre, 2005.

SCHNEIDER, Felipe Faszank. **Utilização do modelo RAROC na gestão do risco de crédito.** 2015. 14 f. TCC (Especialização) - Curso de Finanças, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/142132>. Acesso em: 30 set. 2022.

TPSIT. **O que é a indústria 4.0?:** entenda como acontece a 4ª revolução industrial. Disponível em: [https://www.tpsit.com.br/blog/o-que-e-industria-4-0-entenda-como-acontece-a-4-revolucao-industrial/?gclid=EAIaIQobChMImKzMorOe-QIVNOVcCh1EcgoeEAAYAiAAEgLMivD\\_BwE](https://www.tpsit.com.br/blog/o-que-e-industria-4-0-entenda-como-acontece-a-4-revolucao-industrial/?gclid=EAIaIQobChMImKzMorOe-QIVNOVcCh1EcgoeEAAYAiAAEgLMivD_BwE). Acesso em: 29 jul. 2022.

YIN, Robert K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos.** 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 1994.