

**Gerenciamento dos Controles Internos e Compliance em Instituição Financeira:
adequação aos objetivos da metodologia COSO**

CARLOS ALEXANDRE CARVALHO DOS SANTOS
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

Gerenciamento dos Controles Internos e *Compliance* em Instituição Financeira: adequação aos objetivos da metodologia COSO

1 Introdução

Os padrões de competitividade do mercado bancário criam novos desafios para as instituições financeiras - a concorrência acirra-se com o processo de fusão de bancos e o iminente surgimento de instituições especializadas em segmentos de mercado; na estratégia de mercado, torna-se frequente o lançamento de modelos de negócios inovadores, incluindo o fechamento de parcerias que garantem a obtenção de ganhos de escala; e a permanente melhoria da eficiência operacional, constitui um desafio para toda e qualquer organização que pretenda perpetuar-se e crescer no mercado a partir da geração de resultados sustentáveis (KHAN *et al.*, 2017; LAESTANO; KUPER, 2016). Dessa forma, de acordo com Azevedo e Gartner (2020), as empresas financeiras que se utilizam da tecnologia de forma intensiva, incluindo bancos digitais, *fintechs* e grandes companhias, por exemplo, buscam evoluir constantemente, aumentando o potencial de estimular a concorrência no mercado de crédito.

Nesse contexto, vale ainda destacar que as Instituições financeiras estão sujeitas a um arcabouço regulatório muito mais robusto que outras organizações que atuam nos diferentes segmentos da economia. Os aspectos que justificam tanta regulação é a presença de peculiaridades na natureza das operações realizadas, pelo papel histórico e, em geral, pela posição de destaque que essas instituições ocupam nos diferentes sistemas financeiros (MENDONÇA; DEOS, 2020).

Diante desse panorama, há uma demanda em contrapartida dos órgãos reguladores, que passam a perceber uma maior necessidade de fiscalizar o mercado e torná-lo mais transparente, visando minimizar os impactos de eventuais oscilações. Spokeviciute, Keasey e Vallasca (2019) destacam a importância de exigências regulatórias que fortaleçam os bancos mesmo nos bons tempos, visando a antecipação a futuros problemas sistêmicos, visto que as regras desempenham um papel na proteção da produtividade a longo prazo do setor bancário.

Assim, os órgãos de regulação do mercado financeiro internacional e nacional buscam desenvolver medidas voltadas para a minimização dos riscos e a melhoria da gestão operacional dos bancos (FARIAS; DE LUCA; MACHADO, 2009). Dentre essas medidas, cabe destacar a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), de julho de 2002; e a divulgação do Acordo de Basileia (1988), que teve ajustes em 2004 - Basileia II, e mais recentemente o Basileia III, em 2010. A nível de Brasil, vale destacar a resolução 2554/1998 e a Circular 3930/2019. Em se tratando do mercado financeiro, de acordo Crabtree e Maher (2012) o foco principal da lei Sarbanes-Oxley volta-se para as seções 302 e 404, por serem as que mais abordam o sistema de controles internos e as boas práticas de governança corporativa (KNOW; DESHMUKH, 2019).

Nesse contexto, vale destacar que, apesar da dificuldade de se calcular os benefícios da implementação de um sistema de controle interno, em ele sendo eficazmente implementado pode representar uma ferramenta que assegure garantia razoável de que os objetivos traçados por qualquer organização sejam atingidos (AMARAL; IQUIPAZA, 2020). Dentre as metodologias existentes, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) tem sido apontado como o que mais se ajusta à gestão eficaz dos controles internos (SALEEM; UL-ABIDEEN, 2011).

Assim, definiu-se o seguinte objetivo: analisar a adequação de uma Instituição Financeira aos objetivos da metodologia COSO para gerenciamento de Controles Internos e *Compliance*. Segundo Farias, De Luca e Machado, 2009, é tamanha a relevância das temáticas controle interno e *compliance* que algumas organizações estão desenvolvendo seus próprios *frameworks* ou modelos de gerenciamento de controles internos. Nesse sentido, esta pesquisa busca contribuir com essa demanda crescente dos órgãos reguladores, como também

das próprias instituições financeiras, na busca de ações mitigadores de risco e de gerenciamento de processos internos.

Oliveira *et al.* (2013) explanam que embora no Brasil o setor bancário apresente reconhecida solidez e tenha demonstrado vigor e força em meio à crise que abalou os mercados financeiros mundiais, em meados de 2008 e 2009, pouco ainda se sabe sobre as boas práticas de governança deste setor no país e que essa medida se acentua na proporção em que os bancos, geralmente, são excluídos das amostras das pesquisas científicas. Denotando a necessidade de mais estudos no setor.

Acredita-se que os resultados desse estudo possam contribuir com a evidência tanto para os usuários quanto para o próprio regulador do setor, sobre a atual situação de adequação aos objetivos da metodologia COSO pelos Bancos Brasileiros. Assim, espera-se contribuir para a literatura geral sobre gerenciamento de controles internos e *compliance* em instituições financeiras.

2 Referencial Teórico

2.1 Governança corporativa, controles internos e *compliance*

Um dos pré-requisitos fundamentais para a mitigação da ocorrência de fatos indesejáveis nas organizações é possuir controles internos eficientes e eficazes. A partir da necessidade de gerenciar o risco do negócio, um papel preponderante vem sendo assumido pelo controle interno no sentido de alcançar os objetivos da gestão de maneira mais eficiente e econômica, possibilitando a mitigação dos riscos envolvidos no processo decisório, além de proporcionar uma maior transparência às informações, trazendo uma melhoria na imagem da empresa perante o mercado e, conseqüentemente, atraindo o interesse de potenciais novos investidores (CORREIA, 2017).

Saleem e Ul-Abideen (2011) definem controle interno como um conjunto de métodos e procedimentos desempenhados em uma empresa, visando assegurar os ativos, análise e conferência, promovendo eficiência e eficácia nas atividades. O controle interno é representado pelo plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados, utilizados pela empresa para proteger seus ativos, constatar a exatidão operacional e promover a aderência às diretrizes administrativas estabelecidas pela organização (PEREZ; HERNANDEZ, 2011).

Compete ao conselho de administração aprovar políticas específicas para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da organização a riscos. Cabe a ele assegurar-se que a diretoria possua mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, de forma a mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados. Já a diretoria deve assegurar-se que o sistema de controles internos estimule os órgãos da organização a adotar atitudes preventivas, prospectivas e proativas na minimização e antecipação dos riscos. A diretoria, auxiliada pelos órgãos de controle vinculados ao conselho de administração, deve estabelecer e operar um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados com a gestão de riscos e de *compliance* (IBGC, 2015).

Um dos significados que se pode atribuir ao termo *compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, objetivando a mitigação do risco atrelado à uma empresa. Estar de acordo com o que é estabelecido ou estar em conformidade, ou ainda estar em *compliance* pode resultar na redução de perdas financeiras decorrentes de fraudes, ou perda de reputação ocasionada por episódios expostos na mídia pelo não cumprimento de leis ou códigos de conduta. (DE AZEVEDO *et al.*, 2017).

O *compliance* transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta e transparência, assim

como os temas ética e integridade. Além disso, a função do *compliance* é trabalhar no estabelecimento de regras, nos treinamentos, nos procedimentos rotineiros e na conscientização das normas para todos os *stakeholders* (FEBRABAN, 2020). Dessa forma, ações relacionadas a gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance* devem estar fundamentadas no uso de critérios éticos refletidos no código de conduta das organizações (IBGC, 2015).

2.2 Lei Sarbanes-Oxley e a Metodologia COSO

Com o advento da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), procurou-se conceder uma maior robustez aos controles internos, sendo recomendável o conhecimento e cumprimento de todas as seções da Lei, bem como a sua aplicabilidade, e a escolha de uma apropriada estrutura de controle interno (AMARAL; IQUIAPAZA, 2020). No Brasil, a SOX aplica-se às empresas que possuem ações no mercado de capitais americano, a exemplo de empresas brasileiras detentoras de American Depositary Receipts (ADRs) - Certificado de Depósito de Valores Mobiliários no Exterior - e de multinacionais de capital americano. No entanto, todas as empresas que queiram uma referência de controle interno e de governança corporativa podem utilizar como instrumento o conteúdo da lei (CARMONA; PEREIRA; SANTOS, 2010).

Um das metodologias que vem sendo recomendadas pelas companhias que estão implantando as exigências da Lei SOX, segundo Al-Khadash; Jireis; Embassy-Jordan (2017), é a metodologia COSO, que tem se destacado entre as várias estruturas de controle interno atualmente existentes, sendo a mais usada. Dessa forma, para implementar e operacionalizar os processos e procedimentos dos sistemas de controles internos das organizações, existem diversos *frameworks* de controles internos desenvolvidos internacionalmente.

A estrutura COSO Internal Control Framework (ICF), publicada pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, é um dos *frameworks* mais aceitos no mundo e no Brasil (MACEDO, 2018). Segundo Correia (2017), o *framework* ICF COSO pode ser apontado como uma referência para as organizações a fim de se avaliarem e melhorarem os relatórios financeiros de controles internos e governança corporativa, tendo em vista que o ambiente de controle representa a política da entidade com relação a mitigar riscos e assimilar a cultura do controle nas instituições (CANNAVINA; PARISI, 2015; STUART, 2014).

O primeiro estudo do COSO data de 1992, onde os sistemas de controle internos foram abordados, originando a primeira publicação do Comitê, chamada Internal Control - Integrated Framework (Controles Internos – Um Modelo Integrado), servindo de base para os estudos de controles internos (SCHEIDE; SOUSA, 2017). Em 2001, o COSO deu início ao projeto de elaboração de um quadro que fosse capaz de ajudar no controle do gerenciamento de riscos aos quais as empresas, no decorrer de suas atividades, podem vir a estar sujeitas. Com a colaboração da Price Waterhouse Coopers, foi criado o COSO Enterprise Risk Management (ERM). Referido modelo que prevê quatro diferentes categorias de objetivos para a organização: Estratégico, Operacional, Comunicação e Conformidade (CORREIA, 2017).

Em 2017, uma nova atualização à estrutura de gestão de risco foi publicada pela organização COSO, tendo em vista as profundas modificações sofridas pelo mercado e pelo ambiente de negócios na última década. Referidas modificações fizeram com que este paradigma de boas práticas tenha se alinhado com as atuais necessidades das organizações (BOUÇA, 2017). A atualização de 2017 está mais focada na Gestão Integrada de Riscos do que no sistema de controles internos propriamente dito, o que é evidenciado no guia de boas práticas da função controles internos publicado pela FEBRABAM em 2020, que ainda se baseia no COSO em formato de cubo e no seu modelo das três linhas de defesa.

O Conselho Monetário Nacional (CMN), no Brasil, determinou que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil

implementem controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, e que implementem também uma estrutura de gerenciamento de risco operacional e de gerenciamento do risco de crédito com base nas regras definidas pelo Comitê de Basileia em seu Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations (COSO) (MACEDO, 2018).

O Acordo de Basileia remonta à década de 70, quando o mercado financeiro mundial viveu momento de intensa volatilidade em 1973, a partir do fim do Sistema Monetário Internacional baseado em taxas de câmbio fixas. No ano de 1974, a fragilidade alcançou nível crítico a partir do registro de distúrbios nos mercados internacionais, como a falha na liquidação de contratos de câmbio provocada pela insolvência do Bankhaus Herstatt, da Alemanha. Ao final do mesmo ano, os responsáveis pela supervisão bancária nos países do G-10 decidiram criar o Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, sediado no Banco de Compensações Internacionais (BIS), em Basileia, na Suíça. Por esse motivo, ficou mais comumente conhecida como Comitê de Basileia (FARIAS; DE LUCA; MACHADO, 2009).

O Comitê divulgou em julho de 1988 o primeiro Acordo de Capital, documento intitulado Convergência Internacional de Mensuração de Capital e Padrões de Capital – Acordo da Basileia. Referido documento apresentou como objetivos fundamentais fortalecer a saúde e estabilidade do sistema bancário internacional, bem como estabelecer uma estrutura justa e um alto grau de consistência nas aplicações de instituições em diferentes países, visando reduzir uma fonte de desigualdade competitiva existente entre os bancos internacionais (DI BENEDITTO, 2006).

Em junho de 2004, após uma longa discussão com o setor financeiro, o Bank for International Settlements (BIS) publicou o documento International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards que, além dos riscos já mensurados no Basileia I – crédito e mercado – o capital regulamentar para riscos operacionais passou a compor também a ponderação dos ativos para efeito de cálculo de capital regulamentar. Este documento ficou conhecido como Basileia II (FARIAS, 2009).

Segundo Sherif e Khaled (2016), o Basileia II adicionou a exigência de capital para risco operacional, não contemplado no acordo anterior, além de incrementar a discussão sobre risco de crédito. A nova proposta foi amparada em três pilares: fortalecimento da estrutura de capitais das instituições; estímulo à adoção das melhores práticas de gestão de riscos e redução da assimetria de informação e favorecimento da disciplina de mercado (BITAR; HASSAN; HIPPLER, 2018). E em 2010 surgiu o Acordo de Basileia III que, de acordo com Mendonça e Deos (2020), foi elaborado a partir do Basileia II, contudo potencializou as exigências de capital com o objetivo de fazer frente aos ativos ponderados pelos riscos.

3 Metodologia

Para analisar a adequação de uma Instituição Financeira aos objetivos da metodologia COSO para gerenciamento de Controles Internos e *Compliance* optou-se pela pesquisa descritiva (MINAYO; DESLANDES; CRUZ NETO, 1994), de natureza qualitativa (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005), adotando-se como ferramenta investigativa o estudo de caso único (YIN, 2015), realizado com o apoio de roteiro de entrevista.

Como objeto de estudo foi escolhido um banco múltiplo com características de banco de desenvolvimento de atuação regional. Conforme sua Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (Carta Anual, 2019), divulgada em seu sítio na internet, a estrutura de controles internos da instituição está organizada de acordo com os cinco componentes do COSO, que prevê ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento; além da orientação de linhas de defesa, assim determinadas: 1ª Linha de defesa - realizada pelos gestores das unidades e responsáveis

diretos pelos processos: contempla as funções que gerenciam e têm a responsabilidade sobre os riscos. 2ª Linha de defesa - realizada pelos gestores corporativos de gestão de riscos, de conformidade ou de outras práticas de controle e que contempla as funções que monitoram a visão integrada de riscos e de conformidade; e 3ª Linha de defesa - realizada pela auditoria interna: fornece avaliações independentes por meio do acompanhamento dos controles internos.

Além disso, destaca-se a evolução do Índice de Conformidade divulgado pela Instituição em suas demonstrações financeiras, que em 2017 era de 95%, pulando para 97% em 2018 e atingindo a marca de 97,28% em 2019. Outrossim, a escolha do caso objeto de estudo se diferencia e se destaca pela característica regional e desenvolvimentista de atuação da Instituição, bem como a possibilidade de acesso às informações por meio do contato com o público alvo da pesquisa e dos dados públicos divulgados em sua página na Internet.

Para elaboração do roteiro de entrevista, tomou-se como base a pesquisa realizada por Farias (2008) no Banco do Brasil com os Gerentes Gerais daquela Instituição em Fortaleza e região metropolitana. No entanto, no presente trabalho, por se tratar de uma Instituição Financeira de menor porte, com atuação regional, adaptou-se o questionário para um roteiro de entrevista, visando um maior aprofundamento. O roteiro foi aplicado com os gerentes gerais de todas as agências do Estado do Ceará, no total de 45 (quarenta e cinco), bem como com os gerentes que atuam no ambiente de controles internos e *compliance* da Instituição, no total de 14 (quatorze), sendo 1 (um) Gerente do Ambiente de Controles Internos e *Compliance*, 3 (três) Gerentes Executivos do Ambiente de Controles Internos e *Compliance*, 4 (quatro) Gerentes das Centrais Regionais de Certificação de Conformidade e 4 (quatro) Gerentes Executivos destas centrais, para se ter a visão tanto dos gestores que atuam na execução dos processos como dos que atuam no nível de supervisão.

O foco das entrevistas foi nos quatro objetivos definidos no *framework* COSO ERM: a) no processo de gestão e objetivos estratégicos; b) na eficiência e efetividade operacional; c) na confiabilidade dos registros contábeis e financeiros; e d) na conformidade com leis e normativos aplicáveis à empresa (*compliance*). Como técnica de análise, foi utilizada a Análise de Conteúdo, seguindo os preceitos de Bardin (2016). O roteiro de entrevista bem como as categorias de análises foram divididas em quatro blocos, representando as quatro categorias de objetivos: estratégicos, operacional, de comunicação e conformidade.

A seguir, apresenta-se os resultados obtidos com a análise de conteúdo das respostas na visão dos que atuam como área executora (Gerentes Gerais das Agências) e na visão dos que atuam na área supervisora (Gestores do Ambiente de Controles Internos e *compliance*).

4 Resultados e Análises

Dos 46 gerentes de agência, que representam as unidades executoras dos processos, conseguiu-se entrevistar 23 deles. Já com relação aos gestores vinculados ao Ambiente de Controles Internos e *Compliance*, que representam a unidade supervisora, teve-se acesso a 10 gestores dos 14 existentes. Ao total foram aplicadas 33 entrevistas.

4.1 Visão da área executora

Bloco 1 – Processo de gestão e atingimento dos objetivos da empresa

Os entrevistados foram questionados inicialmente se o *compliance* atua como um componente do processo de gestão do Banco, e pode-se constatar, com exceção de uma resposta, que sim, que os indicadores de *compliance* refletem diretamente no sistema de avaliação de desempenho do Banco e que se trata de uma importante ferramenta mitigadora de riscos. A seguir alguns trechos que embasam a análise apresentada.

Sim, uma vez que a busca pela conformidade, pelo cumprimento das leis e regulamentos, em todos os processos e negócios realizados, faz parte do sistema de avaliação e performance, aplicado na apuração do desempenho das diversas áreas que compõe o Banco. (Entrevistado 3).

Sim. A conformidade dos processos é um tema bastante presente e disseminado no Banco e faz parte da métrica de avaliação de desempenho das Agências, Centrais e outras Unidades da instituição. (Entrevistado 17).

Quanto solicitados a confirmar se os objetivos estratégicos do controle interno estavam alinhados com os da alta administração do Banco, assim como na pergunta anterior, com exceção de uma resposta, os entrevistados concordaram com a afirmativa, destacando que a atuação do controle interno contribui para o atingimento dos objetivos da alta administração no tocante à mitigação de riscos e que o *compliance* faz parte do programa de ação da Instituição.

Sim, pois são claramente definidas as responsabilidades e divulgadas em toda a organização, fazendo parte integrante de manuais, informativos, relatórios, sistemas. (Entrevistado 5).

Sim. O Controle Interno do Banco está de acordo com o programa estratégico estabelecido pela Diretoria e é de fundamental importância para que o Banco atinja seus objetivos quanto à mitigação de risco. (Entrevistado 11).

Já em relação as informações sobre gerenciamento de riscos e controles internos se são discutidas no planejamento estratégico da sua unidade, mais uma vez obtive-se apenas uma resposta negativa, todos os outros entrevistados aportaram que sim, destacando que o gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance* tem impacto nos resultados da unidade.

Não. Não temos espaço para tal na Unidade. (Entrevistado 12).

Sim. Além de ser pauta permanente em nossos fóruns de gestão mensais, temos variáveis (indicadores) em nosso programa de ação de metas, que estipulam atendimento à conformidade dos processos de crédito (concessão e administração), além de produtos e serviços, a exemplo de contas correntes, aplicações financeiras, etc. (Entrevistado 22).

A visão dos gestores da área executora em relação ao processo de gestão e atingimento dos objetivos da empresa está alinhada com a visão recorrente de empresários e gestores a respeito dos controles internos, de que tais processos representam uma burocracia necessária para manter a empresa operando de acordo com parâmetros de regras e legislações e proporcionar a salvaguarda de ativos (MACEDO, 2018).

Bloco 2 – Avaliação da eficiência e efetividade operacional

Com relação a qualificação do nível de aplicação dos controles internos na unidade, os Gestores das áreas executoras responderam com uma miscelânea de adjetivos indicando positividade como “boa”, “9,8”, “excelente”, “adequado”, “satisfatório”, “de suma importância”, “ótimo”, “além do esperado”. Além dos adjetivos citados anteriormente, observou-se que alguns gestores avaliaram por um outro viés, citando que o nível e aplicação dos controles internos em sua unidade é “adequado com o que é exigido pela alta administração, porém insuficiente em relação aos riscos dos processos” ou “bastante rigoroso, talvez até excessivamente”, ou ainda “não entendo ser eficiente”. Vale ressaltar ainda que, os gestores destacaram o comprometimento da equipe com a política de controles internos e *compliance* definida pela instituição.

Adequado com o que é exigido pela alta administração, porém insuficiente em relação aos riscos dos processos. (Entrevistado 4).

Não. Não entendo ser eficiente. (Entrevistado 12)

A aplicação é adequada e suficiente, tornando-se uma rotina diária nos procedimentos e nos processos da unidade. (Entrevistado 16).

Muito bom, haja visto estar sempre acima de 95%, mas pode melhorar. (Entrevistado 21).

Já em relação aos índices de conformidade, se eles refletem de forma eficiente o nível de exposição a risco da unidade, a maioria dos gestores das áreas executoras concordou com a afirmação, sendo que alguns, apesar de concordarem, sugeriram que a mensuração dos índices pode ser aperfeiçoada. Os que discordaram, apontaram que muitos riscos não estão na rotina

de verificação ou que o controle interno se atém a itens que não refletem risco para o Banco ou ainda que as amostras deveriam ser maiores e verificadas com maior frequência.

Baseado nos roteiros que são aplicados sim, mas talvez existam outros itens que podem ser mais explorados, ou até mesmo criados para dar uma maior eficiência nos controles internos. (Entrevistado 1)

Não. Muitos dos riscos não estão em rotinas de verificação. (Entrevistado 4)

Não. O Controle Interno se até a detalhes que não espelham riscos para o Banco. (Entrevistado 12)

Sim. Através dos roteiros aplicados, a unidade minimiza os riscos operacionais. (Entrevistado 19).

Em relação aos pontos de controle verificados, se representam os processos com maior exposição a riscos, a maioria dos gestores respondeu afirmativamente ao questionamento, destacando que os pontos de controle mais críticos são abordados pelos roteiros de conformidade, mas que ainda há espaço para melhorias. Apenas dois gestores discordaram da afirmação que os pontos de controle verificados representam os processos com maior exposição a riscos.

Sim. Os roteiros de conformidade utilizados pela Unidade proporcionam um gerenciamento adequado dos principais riscos. (Entrevistado 5).

Sim. Mas pondero que muitas vezes os pontos de controle exercem “pressão” sobre quem não tem autonomia para realização do processo. Um exemplo disso é o caso dos seguros obrigatórios onde as agências são penalizadas pelo fato de os clientes não renovarem os seguros obrigatórios das garantias apesar do esforço das unidades (insistência, notificação etc.). (Entrevistado 7).

Sim, embora em alguns casos os aspectos observados, se não atendidos, não representam risco de perdas para o Banco, implicando, todavia, em mais burocracia para os clientes e trabalho para equipe. (Entrevistado 10).

Em relação as atuais ferramentas de aferição da conformidade, se possibilita identificar os riscos que o Banco está tentando mitigar, os gestores das unidades executoras não só responderam de forma positiva para o questionamento como citaram os riscos que o Banco está tentando mitigar com as atuais ferramentas de aferição de conformidade.

Acredito que sim. Os riscos mais inerentes ao processo de crédito é a concessão e a política de garantias os quais são monitorados pelo Banco. (Entrevistado 8).

Sim. Risco de crédito, risco de imagem, risco operacional e risco legal. (Entrevistado 9).

Existe grande foco na prevenção a fraudes (crédito), mas é possível enxergar que riscos como o de imagem, operacional etc. (Entrevistado 13).

Sim. Risco de demandas judiciais – risco de imagem, Risco de operacional. (Entrevistado 20).

Já em relação a realização do monitoramento dos indicadores de controle interno de forma sistemática pela unidade, apenas um gestor respondeu que a sua unidade não realiza o monitoramento. Os demais gestores responderam de forma a demonstrar compromisso com o monitoramento dos indicadores de controle interno em sua unidade, cada um com sua estratégia de periodicidade no referido acompanhamento, seja semestralmente, trimestralmente, mensalmente, semanalmente ou mesmo diariamente.

Sim, fazemos a auto verificação de conformidade e acompanhamento dos indicadores periodicamente. (Entrevistado 5).

Sim, nas reuniões periódicas da unidade. (Entrevistado 11).

Não. (Entrevistado 14).

Sim, pois a *compliance* faz parte do resultado final da unidade com peso considerável. (Entrevistado 18).

Karkoszka (2012) destaca que, diante da luta competitiva contemporânea do mercado, apenas a otimização contínua de todos os riscos dos processos da organização pode garantir a sobrevivência. É por isso que o gerenciamento de risco de processos na prática requer a aplicação de métodos adequados de avaliação e melhoria do risco de processos sendo realizados.

Bloco 3 – Confiança nos registros e relatórios financeiros

Quanto questionados sobre a existência de preocupação na unidade quanto a qualidade das informações constantes nos relatórios gerados pelo Banco para órgãos externo, apenas um dos respondentes afirmou que na sua unidade não existe essa preocupação (ver Entrevistado 19). A maioria dos gestores respondeu que a sua unidade se preocupa, apesar de alguns ressaltarem que os relatórios não são formatados por suas unidades, mas sim pelas unidades da Direção Geral do Banco.

Sim, embora a relação do Banco com órgãos externos seja feita pela Direção do Banco. Nas interlocuções locais, a unidade segue os instrumentos normativos de controle. (Entrevistado 8).

Sim, inclusive o assunto é tratado nos comitês principalmente quando se precisa fazer uma interpretação mais restritiva nos casos práticos. (Entrevistado 15).

Não elaboramos relatórios para órgãos externos. (Entrevistado 19)

Em relação aos relatórios divulgados pelo Banco, se eles trazem informações de forma clara e concisa a respeito da sua exposição a riscos, a maioria dos gestores entende que os relatórios divulgados atendem a essa demanda. No entanto, alguns acreditam que os relatórios podem melhorar com relação a objetividade e a consolidação.

Mais ou menos. Poderia melhorar. Hoje é necessário entrar em vários sistemas e relatórios para consolidar uma informação. Poderíamos ter algo mais unificado, prático e objetivo. (Entrevistado 1).

Sim, mas poderiam ser melhorados, tornando-se mais objetivos. (Entrevistado 10).

Parcialmente sim. Falta algo consolidada de forma mais periódica a fim de avaliarmos os prontos de maior falha seja operacional ou de sistemas. (Entrevistado 15)

As sugestões de melhorias apontadas pelos gestores que responderam a pesquisa reforçam a importância de uma comunicação confiável que, conforme Macedo (2018) provê à administração informações exatas e completas, adequadas ao que se propõe. A comunicação oferece suporte ao processo decisório da administração e ao acompanhamento das atividades e do desempenho da organização.

Bloco 4 – Conformidade legal

Todos os gestores das unidades executoras entrevistados responderam positivamente, quando questionados se conheciam o programa de *compliance* do Banco, ainda que alguns tenham respondido que conhecem parcialmente.

Sim, é necessário para nosso pleno funcionamento. (Entrevistado 2).

Sim, eu conheço e todos os gestores também. (Entrevistado 5).

Sim, mas não com tanta profundidade. (Entrevistado 9).

Cem por cento não. (Entrevistado 12)

Sim e procuramos deixar os colegas da unidade cientes da importância deste programa, bem como executá-lo, conforme normativos internos. (Entrevistado 16).

Os gestores concordam que a cultura de controles internos e *compliance* é difundida pelo Banco de forma sistemática, inclusive citando algumas das ferramentas que a Instituição utiliza com o objetivo de disseminar essa cultura, como “treinamento de pessoal”, “cursos na Universidade Corporativa”, “fórum de gestão”. Além disso, vale ressaltar que foi citado que a conformidade é um dos pilares para a avaliação do desempenho das unidades.

Sim. Há cursos na universidade corporativa, sistemática de avaliação mensal e anual, divulgação periódica. (Entrevistado 5).

Sim, o Banco dissemina de forma efetiva e permanente a cultura dos controles internos com seus empregados. (Entrevistado 11).

Sim. A conformidade é assunto tratado em cursos no Banco, sendo condição *sine qua non* para concorrência em funções no Banco. (Entrevistado 22).

Conforme respondido pelos gestores por unanimidade, o cumprimento das leis, normas e regulamentos internos e externos é acompanhado por cada unidade na condução dos processos executados. Alguns gestores declararam que sentem certa dificuldade, mas que o

acompanhamento é realizado. A seguir alguns trechos das entrevistas que reforçam essa afirmação.

Sim. Há em todas os setores a preocupação com o atendimento às diretrizes relacionadas à conformidade. (Entrevistado 7).

Sim, tanto pela unidade por meio dos gestores e seus comitês como também pelas superintendências estaduais. (Entrevistado 15).

Sim, de forma sistemática e periódica. (Entrevistado 18).

De acordo com as respostas dos gestores, as unidades possuem instrumentos de *compliance* dos processos, produtos e serviços do Banco, dando destaque aos roteiros de conformidade disponibilizados para unidades pela Direção Geral. Por outro lado, os gestores sugeriram que há espaço para melhorias, principalmente no que diz respeito a travas nos sistemas para evitar possíveis erros operacionais no momento da execução dos processos.

Sim. Mas alguns sistemas poderiam ser aperfeiçoados de modo a evitar eventual erro operacional. (Entrevistado 2).

Sim. Sistemas informatizados e roteiros pré-elaborados orientam a condução dos procedimentos de *compliance*.” Área Executora – Entrevistado 10

Sim. Mas, precisam melhorar (Entrevistado 20).

Em geral, os gestores entrevistados responderam afirmativamente quando questionados se os normativos sobre o *compliance* são difundidos e aplicados no Banco, inclusive citando que isso reflete na melhoria dos índices de conformidade auferidos pela empresa.

Sim. Uma mostra disso são índices apresentados pelo Banco nos últimos anos. (Entrevistado 2).

Sim, faz parte da cultura da instituição e do planejamento estratégico. (Entrevistado 9).

Sim, com ampla divulgação e atualização direta nos *site*, intranet e infomails. (Entrevistado 15).

A maioria dos gestores entrevistados entende que os treinamentos oferecidos pela empresa auxiliam no cumprimento das normas, destacando a importância desses normativos para o alcance dos melhores índices de conformidade. Todavia, alguns gestores sugerem melhorias tanto no conteúdo dos cursos quanto na quantidade de empregados beneficiados com os treinamentos.

Seguramente, estes treinamentos representam o melhor investimento feito pelo Banco, sendo que a sua oferta deve se tornar a prática exigida pela organização, abrangendo todo o conjunto de colaboradores – inclusive terceirizados, de maneira a tornar cada vez mais forte a disseminação do conhecimento que permite conferir maior nível de segurança e confiabilidade, interna e externa da empresa. (Entrevistado 3).

Ajudam, mas não são suficientes. O Banco deveria utilizar melhor as mídias sociais, a internet, fazer programas de longo prazo e melhorar a qualidade dos seus treinamentos. (Entrevistado 8).

São escassos. Precisam melhorar. (Entrevistado 20).

A necessidade de melhoria nos treinamentos apontadas pelos gestores vai ao encontro do dito por Moraes e Martins (2013), quando defendem que um dos aspectos críticos do controle interno é a competência das pessoas, incluindo o nível de conhecimento, habilidades e qualificação dos colaboradores da instituição.

4.2 Visão da área supervisora

Bloco 1 – Processo de gestão e atingimento dos objetivos da empresa

Conforme respondido pelos gestores da área supervisora, o *compliance* atua sim como um componente do processo de gestão do Banco. Foi destacado ainda que o tema é acompanhado pela alta administração e funciona como balizador nas decisões estratégicas da empresa. Além disso, foi ressaltado que o banco utiliza o *compliance* para mitigação de riscos e para compor o resultado das unidades, bem como para prestar contas com os órgãos externos que o fiscalizam.

Com certeza o *compliance* é um componente diretamente ligado ao processo de Gestão do Banco, quando ele faz o papel de reforçar, remediar e prevenir a corrupção. (Entrevistado 5).

Já em relação aos objetivos estratégicos do controle interno, se estão alinhados com os da alta administração do Banco, os gestores entendem que sim. No entanto, apontam necessidade de melhorias no tocante ao nivelamento entre os três níveis de gestão (estratégico/tático/operacional), além da ampliação do escopo de análise.

Sim. Os objetivos de desempenho, da informação e de conformidade. Tudo em cumprimento a Resolução nº 2.554, de 24/09/98, do Conselho Monetário Nacional. O sistema de controles internos visa assegurar que os riscos inerentes às atividades da instituição sejam identificados e gerenciados adequadamente, com a finalidade maior de fornecer razoável garantia à Administração de que os objetivos de negócio estão sendo continuamente alcançados. (Entrevistado 3).

Quanto as informações sobre gerenciamento de riscos e controles internos, se são discutidas no planejamento estratégico da sua unidade, os gestores entendem que sim, tendo em vista, principalmente, a natureza das atividades desenvolvidas pela área. No entanto, foi identificada a necessidade de uma melhoria no que diz respeito à integração entre as áreas de Controles Internos, Risco e Segurança.

Nesse contexto, vale destacar que a estrutura de governança e a alta administração estabelecem uma diretriz sobre a importância do controle interno, inclusive das normas de conduta esperadas. A administração reforça as expectativas nos vários níveis da organização (COSO, 2013).

Bloco 2 – Avaliação da eficiência e efetividade operacional

Com relação a nível de aplicação dos Controles Internos em suas unidades, os gestores qualificaram desde regular a ótimo, apontando alguns pontos onde podem ocorrer melhorias como uma maior automatização e uniformização dos procedimentos.

De ótima qualidade, tendo em vista que são adotados várias providências como: Treinamento e capacitação, auditoria interna, código de ética e conduta, controle de qualidade, segurança da informação, canal de denúncias. (Entrevistado 5).

Razoável. Com algumas deficiências e alguns excessos. (Entrevistado 10).

Já em relação aos índices de conformidade, se refletem de forma eficiente o nível de exposição a risco na unidade, observou-se uma não aplicação de forma total à área supervisora, tendo em vista que, segundo os gestores entrevistados, os índices de conformidade são calculados a partir das atividades desenvolvidas pelas áreas executoras. Apesar disso, convém destacar que alguns dos gestores sugerem que é necessário um aprimoramento na metodologia aplicada atualmente para melhor refletir o nível de exposição à riscos por parte da instituição.

Não temos índices de conformidade. Apenas índice relativo à produtividade. (Entrevistado 8).

Não necessariamente, os níveis de conformidade indicam o quanto há aderência à normas e essas nem sempre estão ligadas a risco propriamente dito. (Entrevistado 9).

Os gestores da área supervisora entendem que os pontos de controle verificados representam sim os processos com maior exposição a riscos. No entanto, sugerem aprimoramento na metodologia de definição de criticidade dos referidos processos.

Pois a matriz que define os processos críticos do Banco e a matriz que define os testes de *compliance* e auditoria ainda não apresentam uma visão tão consolidada e robusta que permita concluir quanto a quais são os processos com maior exposição a riscos. (Entrevistado 10).

Já em relação ao questionamento de que se com as atuais ferramentas de aferição da conformidade, os gestores entrevistados conseguiram identificar quais os riscos o Banco está tentando mitigar, os entrevistados não só citaram os tipos de risco como conceituaram sua aplicação em uma instituição financeira. Contudo, alguns gestores apontaram algumas deficiências nas ferramentas e sugeriram o aprimoramento destas.

Sim, para cada ponto de controle existe um grau de severidade, um peso correspondente a esse grau e a indicação dos normativos correspondentes. Especificamente no teste de *compliance* de Agência há a informação objetiva sobre o risco a ser mitigado. (Entrevistado 6).

No que diz respeito a realização do monitoramento dos indicadores de controle interno de forma sistemática, os gestores respondentes afirmam que realizam o monitoramento de forma sistemática e periódica, destacando que, por serem a área executora, se consideram responsáveis por gerar esses indicadores.

Bloco 3 – Confiança nos registros e relatórios financeiros

Já em relação a existência de preocupação quanto a qualidade das informações constantes nos relatórios gerados pelo Banco para órgãos externos, com exceção de um gestor que afirmou existir preocupação parcial, os demais apontaram que sim, conforme exposto em alguns trechos das entrevistas a seguir:

Sim. As informações geradas pelo sistema, de forma global são cruciais para demonstrar a adequação dos processos internos da instituição. (Entrevistado 8).

Quanto se os relatórios divulgados pelo Banco trazem informações de forma clara e concisa a respeito da sua exposição a riscos, conforme resposta dos gestores, o Banco fornece indicadores, em sua maioria, numéricos e objetivos com possibilidade de aprimoramento no que diz respeito à vinculação dos índices com os riscos envolvidos. E destacam a necessidade de melhorias.

Sim - A matriz utilizada considera questões objetivas e subjetivas. Os processos críticos, definidos pelo Modelo Organizacional do Banco, as Perdas e ainda as sinalizações da área de RISCO e Comitês. (Entrevistado 3).

A preocupação apresentada pelos gestores em relação aos itens do Bloco III do Acordo de Basiléia demonstram compromisso com os usuários das informações que, segundo Lopez et al. (2009), consideram as informações sobre eventuais fragilidades nos controles da companhia relevantes para a tomada de decisão.

Bloco 4 – Conformidade legal

Todos os gestores respondentes afirmaram que conhecem o programa de *compliance* do Banco, conforme exposto a seguir em alguns trechos das entrevistas

Sim, apesar de não estar estruturado em um documento, mas fragmentado em vários. (Entrevistado 10).

Os respondente também apontaram que a cultura de controles internos e *compliance* é difundida pelo Banco de forma sistemática, sendo pauta de discussão em cursos, treinamentos e fóruns de gestão. Todavia, alguns gestores acreditam que referida cultura ainda não está consolidada no sentido de fazer certo independente da existência de uma área supervisora. Além disso, foi levantado a necessidade de aprimoramento das ações estratégicas para esse fim.

Os gestores entrevistados entendem que o cumprimento das leis, normas e regulamentos internos e externos é acompanhado pela sua unidade na condução dos processos, destacando que as suas unidades são áreas de *compliance*, cujo cuidado deve ser redobrado.

Quando questionados se as unidades possuem instrumentos de *compliance* dos processos, produtos e serviços do banco, os gestores apontaram que sim, com destaque para os normativos internos, os roteiros de conformidade, bem como todas as outras informações disponíveis sobre o tema na Intranet do Banco. Contudo, alguns gestores entendem que cabe aprimoramento nos instrumentos.

E quando questionados se os normativos sobre o *compliance* são difundidos e aplicados no Banco, a maioria dos gestores acredita que sim, possuindo linguagem clara e objetiva e reiterada nos fóruns de gestão. Porém, um dos gestores entrevistados entende que os normativos não são bem difundidos, segundo sua percepção diária, e precisam de ações estratégicas da área para difusão das normas específicas de *compliance*.

Não. Nos contatos diários que mantemos com as unidades operadoras, são poucos os gestores e colaboradores que conhecem com profundidade os normativos que tratam de controles internos e *compliance*. Aliás, regra geral, os colaboradores não leem normativos regularmente. Também, não existe ação da área para a difusão das normas específicas. (Entrevistado 7).

Em geral, os gestores entendem que os treinamentos oferecidos pela empresa auxiliam sim no cumprimento das normas. No entanto, precisam ser aprimorados, principalmente no que diz respeito ao público alvo definido para a realização dos treinamentos, bem como trazer mais casos práticos.

Segundo Macedo (2018), as organizações devem conduzir suas atividades, bem como adotar, frequentemente, medidas específicas, aderentes com as leis e os regulamentos pertinentes, reforçando a importância do objetivo de conformidade legal.

O Quadro 1 apresenta uma síntese da análise de conteúdo realizada organizada por objetivo conforme definido no Framework COSO ERM.

Quadro 1 - Consolidação dos principais achados quanto aos objetivos estratégicos do COSO

Área Executora	Área Supervisora
Objetivo 1 - Estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> - Os indicadores de <i>compliance</i> refletem diretamente no sistema de avaliação de desempenho do Banco e que se trata de uma importante ferramenta mitigadora de riscos. - A atuação do controle interno contribui para o atingimento dos objetivos da alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> - O <i>compliance</i> atua como um componente do processo de gestão do Banco e o tema é acompanhado pela alta administração além de funciona como balizador nas decisões estratégicas da empresa. - O <i>compliance</i> é utilizado para mitigação de riscos e para compor o resultado das unidades, bem como para prestar contas com os órgãos externos que o fiscalizam. - Necessidade de melhorias no tocante ao nivelamento entre os três níveis de gestão (estratégico/tático/operacional), além da ampliação do escopo de análise. - Necessidade de uma melhoria no que diz respeito à integração entre as áreas de Controles Internos, Risco e Segurança.
Objetivo 2 - Operacional	
<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento da equipe com a política de controles internos e <i>compliance</i> definida pela instituição. Os pontos de controle mais críticos são abordados pelos roteiros de conformidade, mas ainda há espaço para melhorias 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de melhorias como uma maior automatização e uniformização dos procedimentos. - Os pontos de controle verificados representam os processos com maior exposição a riscos. No entanto, sugerem aprimoramento na metodologia de definição de criticidade dos referidos processos. - O monitoramento é realizado de forma sistemática e periódica, destacando que, por serem a área executora, se consideram responsáveis por gerar esses indicadores.
Objetivo 3 – Comunicação	
<ul style="list-style-type: none"> - As unidades executoras se preocupam com os relatórios divulgados pela Instituição, apesar de ressaltarem que os relatórios não são formatados por suas unidades, mas sim pelas unidades da Direção Geral do Banco e que podem melhorar com relação a objetividade e a consolidação. 	<ul style="list-style-type: none"> - O Banco fornece indicadores, em sua maioria, numéricos e objetivos com possibilidade de aprimoramento no que diz respeito à vinculação dos índices com os riscos envolvidos. E destacam a necessidade de melhorias.
Objetivo 4 - Conformidade	

<p>-A cultura de controles internos e <i>compliance</i> é difundida pelo Banco de forma sistemática. Além disso, o cumprimento das leis, normas e regulamentos internos e externos é acompanhado por cada unidade na condução dos processos executados apesar de alguns gestores declararam que sentem certa dificuldade, mas que o acompanhamento é realizado</p> <p>-As unidades possuem instrumentos de <i>compliance</i> dos processos, produtos e serviços do Banco, dando destaque aos roteiros de conformidade disponibilizados para unidades pela Direção Geral. Por outro lado, os gestores sugeriram que há espaço para melhorias, principalmente no que diz respeito a travas nos sistemas para evitar possíveis erros operacionais no momento da execução dos processos.</p> <p>-Os treinamentos oferecidos pela empresa auxiliam no cumprimento das normas, destacando a importância desses normativos para o alcance dos melhores índices de conformidade. Todavia, alguns gestores sugerem melhorias tanto no conteúdo dos cursos quanto na quantidade de empregados beneficiados com os treinamentos.</p>	<p>- A cultura de controles internos e <i>compliance</i> é difundida pelo Banco de forma sistemática, sendo pauta de discussão em cursos, treinamentos e fóruns de gestão. Todavia, alguns gestores acreditam que referida cultura ainda não está consolidada no sentido de fazer certo independente da existência de uma área supervisora. Além disso, foi levantado a necessidade de aprimoramento das ações estratégicas para esse fim.</p> <p>- Os normativos sobre o <i>compliance</i> são difundidos e aplicados no Banco, possuindo linguagem clara e objetiva e reiterada nos fóruns de gestão. Porém, um dos gestores entrevistados entende que os normativos não são bem difundidos, segundo sua percepção diária, e precisam de ações estratégicas da área para difusão das normas específicas de <i>compliance</i>.</p> <p>- Em geral, os gestores entendem que os treinamentos oferecidos pela empresa auxiliam sim no cumprimento das normas. No entanto, precisam ser aprimorados, principalmente no que diz respeito ao público alvo definido para a realização dos treinamentos, bem como trazer mais</p>
---	--

A seguir apresenta-se a conclusão.

5 Conclusão

Em geral, a percepção das duas linhas de defesa convergiram para os mesmos pontos, tanto com relação aos pontos positivos quanto com relação aos pontos que carecem de aprimoramento. No entanto, pode-se destacar que a área supervisora demonstrou conhecimento mais aprofundado sobre o tema, apresentando respostas mais completas às perguntas realizadas por meio do roteiro de entrevista.

Outro ponto que se pode destacar é que a aplicação da metodologia COSO para o gerenciamento de controles internos e *compliance* vem funcionando bem na Instituição objeto da pesquisa, conforme demonstrado por meio da melhoria nos índices de conformidade divulgados nos relatórios de gestão da empresa em seu sítio na internet, obtendo os índices em 2017 de 95%, pulando para 97% em 2018 e atingindo a marca de 97,28% em 2019.

Dessa forma, os achados possibilitou concluir que Instituição objeto do estudo demonstrou adequação aos objetivos definidos pela metodologia COSO, tanto pelo ponto de vista dos gestores que executam, bem como pelos gestores que supervisionam os processos. Todavia, foi ressaltada a necessidade de diversos aprimoramentos, dos quais pode-se destacar a melhoria nas ferramentas de *compliance*, a disseminação da cultura de *compliance* e a capacitação sobre o tema, tanto com relação ao conteúdo como ao público alvo.

Acredita-se que esses achados podem ser úteis para as instituições financeiras em geral, como também para outras organizações que se utilizam ou pretendem implantar o *framework* COSO em seu sistema de controles internos e *compliance*, cabendo apenas atentar para as particularidades de cada organização.

Como limitações na realização da pesquisa, destaca-se as dificuldades de acesso de forma presencial aos gestores, ocasionadas principalmente pela pandemia de COVID-19, o que obrigou em alguns casos a realização das entrevistas por *e-mail*, resultando em alguns momentos em respostas de forma direta, curta e objetiva, mesmo as perguntas sendo aberta e dando liberdade para aprofundamento nas respostas.

Para futuros estudos sugere-se que a pesquisa seja replicada em outras instituições, não necessariamente do ramo financeiro, para efeito de comparabilidade de resultados e contribuição para a academia sobre o tema. Além disso, sugere-se também que o estudo seja realizado abrangendo também a terceira linha de defesa da FEBRABAN.

Referências

- AL-KHADASH, H. A.; JIREIS, J. R.; EMBASSY-JORDAN, U. S. **COSO Enterprise Risk Management Implementation in Jordanian Commercial Banks and its Impact on Financial Performance**. 2017.
- AMARAL, G. H. O.; IQUIAPAZA, R. A. Determinantes de Inadimplência e de Recuperação de Crédito em um Banco de Desenvolvimento. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 17, n. 3, p. 483-519, jul./set. 2020.
- AZEVEDO, M. A.; GARTNER, I. R. Concentração e Competição no Mercado de Crédito Doméstico. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2020, vol.24, n.5 [cited 2020-10-26], pp.380-399.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BITAR, M.; HASSAN, M. K.; HIPPLER, W. J. The determinants of Islamic bank capital decisions. **Emerging Markets Review**, v. 35, p. 48-68, 2018.
- BOUÇA, M. F. **A auditoria e a gestão de risco**. 2017. Tese de Doutorado, 2017.
- CRABTREE, A.; MAHER, J. J. Credit ratings, cost of debt, and internal control disclosures: A comparison of SOX 302 and SOX 404. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 28, n. 5, p. 885-902, 2012.
- CARMONA, E.; PEREIRA, A. C.; DOS SANTOS, M. R. A Lei Sarbanes-Oxley E a Percepção Dos Gestores Sobre as Competências Do Auditor Interno. **Gestão e Regionalidade**, [s. l.], v. 26, n. 76, p. 63–74, 2010. DOI 10.13037/gr.vol26n76.207.
- CORREIA, D. M. Pires. **O sistema de controlo interno no setor bancário em Cabo Verde**. 2017. Tese de Doutorado. 2017.
- DI BENEDITTO, Elizabeth de A. Neves. **Transparências dos Relatórios de Instituições Financeiras no Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. IBMEC, 2006.
- FARIAS, R. P.; DE LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, p. 55-71, 2009.
- FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Os acordos de Basileia: um roteiro para implementação nas instituições financeiras**. 2008. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos **Guia de boas práticas da função: controles internos**. 2020. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- FERREIRA, I. R. **Earnings at Risk para as Instituições não Financeiras e as Exigências da Lei Americana Sarbanes-Oxley**. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial). Escola de Pós-Graduação em Economia. Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- HAWKINS, J.; MIHALJEK, D. **The banking industry in the emerging market economies: competition, consolidation and systemic stability: an overview** [BIS Paper N° 4]. Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 2001.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- KARKOSZKA, T. Conformity assessment as a manner of risk optimisation in organisations. **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, v. 55, n. 2, p. 881-888, 2012.

KHAN, Habib Hussain et al. Does higher bank concentration reduce the level of competition in the banking industry? Further evidence from South East Asian economies. **International Review of Economics & Finance**, v. 52, p. 91-106, 2017.

KWON, S. H.; DESHMUKH, A. Earnings management and instances of material weaknesses reported under Sections 302 and 404. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, p. 1-20, 2019.

LIMA, Afonso Carneiro. Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 20, n. 5, p. 546- 567, 2016 .

MACEDO, E. L. **Controles internos** : Percepções de gestores de negócio e de compliance sobre sua utilização como instrumento de competitividade, 2018.

MENDONÇA, A. R. R.; DEOS, S. Regulação Bancária: Uma Análise De Sua Dinâmica Por Ocasão Dos Dez Anos Da Crise Financeira Global. **Rev. econ. contemp.** v.24, n.2, 2020.

MILONE, M. C. M. **Avaliação de risco**: modelos simplificadores de VAR ao alcance de investidores não institucionais, 2001.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORAES, J. C. F. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil**. Florianópolis, UFSC/ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

MOREIRA, D. A. **Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2001.

OLIVEIRA, M. A. C.; OLIVEIRA, O. V.; STEFE, R.; MORAES, P. A. B. Governança Corporativa no Setor Bancário: identificação das principais barreiras à adoção de melhores práticas de governança corporativa. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVII, 2013, EnANPAD, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

PEREIRA, A. M. B.; FARIA, J. C. Reflexão sobre controles gerenciais em face da fraude contábil no Banco PanAmericano. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S.l.], n. 194, p. 48-57, jan. 2013. ISSN 2526-8414.

PEREZ, J.; HERNANDEZ, J. H. **Auditoria de Demonstrações Contábeis**: normas e procedimentos, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PRUTEANU-PODPIERA, A.; WEILL L.; SCHOBERT, F. Banking Competition and Efficiency: A Micro-Data Analysis on the Czech Banking Industry. In: Brada J.C., Wachtel P. (eds) **Global Banking Crises and Emerging Markets**. Palgrave Macmillan, London, 2016.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

SAEIDI, P.; SOFIAN, S.; ABDUL RASID, S.A Proposed Model of the Relationship between Enterprise Risk Management and Firm Performance. **International Journal of Information Processing and Management (IJIPM)**, v. 5, n. 2, p.70-80, 2014.

SALEEM, S.; UL-ABIDEEN, Z. Do Effective Risk Management Affect Organizational Performance. **European Journal of Business and Management**, v. 3, n. 3, p. 258-267, 2011.

SCHNEIDE, J.; SOUSA A. R. L. A importância da Segurança da Informação e dos Controles Internos na Prevenção de Riscos à Estabilidade Financeira de uma Instituição Bancária. **Revista Pensar Contábil**, v.19, n.69, p. 30-39, maio/ago. 2017.

SHERIF, El-Halaby, KHALED, Hussainey, Determinants of compliance with AAOIFI standards by Islamic banks", **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, v. 9, n. 1, p.143-168, 2016.

SPOKEVICIUTE, L.; KEASEY, K.; VALLASCAS, F. Do financial crises cleanse the banking industry? Evidence from US commercial bank exits. **Journal of Banking & Finance**, v. 99, p. 222-236, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.