

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
GOIANO
Campus Rio Verde - GO

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

A EFETIVIDADE DO CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

FÁBIO ALVES LEÃO

Rio Verde, GO

2022

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
GOIANO – CAMPUS RIO VERDE**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A EFETIVIDADE DO CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO DO
RISCO OPERACIONAL DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

FÁBIO ALVES LEÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Frankcione Borges de Almeida

Rio Verde – GO

Novembro, 2022.

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano

LL687e Leão, Fábio Alves
A Efetividade do Controle Interno para a Gestão do Risco Operacional de Instituições Financeiras / Fábio Alves Leão; orientadora Dr^a Frankcione Borges de Almeida. -- Rio Verde, 2022.
47 p.

TCC (Graduação em Bacharelado em Administração) -- Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, 2022.

1. Controle Interno. 2. Instituição Financeira. 3. Risco Operacional. I. Borges de Almeida, Dr^a Frankcione, orient. II. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica (assinale com X)

- Tese
- Dissertação
- Monografia - Especialização
- Artigo - Especialização
- TCC - Graduação
- Artigo Científico
- Capítulo de Livro
- Livro
- Trabalho Apresentado em Evento
- Produção técnica. Qual: _____

Nome Completo do Autor: Fábio Alves Leão

Matrícula: 2019102202930060

Título do Trabalho: "A Efetividade do Controle Interno para a Gestão do Risco Operacional de Instituições Financeiras"

Restrições de Acesso ao Documento [Preenchimento obrigatório]

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 04/02/2023

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

1. O documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. Obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. Cumpru quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde, 16 de novembro de 2022.

Fábio Alves Leão

Assinado eletronicamente pelo o Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Profa. Dra. Frankcione Borges de Almeida

Assinatura eletrônica do(a) orientador(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Fábio Alves Leão, 2019102202930060 - Discente, em 16/11/2022 15:39:29.
- Frankcione Borges de Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/11/2022 15:38:12.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/11/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 444150

Código de Autenticação: e205f18fb8





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Formulário 24/2022 - CCTM-RV/GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

Fábio Alves Leão

A Efetividade do Controle Interno para a Gestão do Risco Operacional de Instituições Financeiras

Trabalho de curso apresentado ao curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Profa. Dra. Frankcione Borges de Almeida.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Frankcione Borges de Almeida

IF GOIANO – RIO VERDE

Prof. Dr. Carlos Antônio Cardoso Sobrinho

IF GOIANO – RIO VERDE

Profa. Dra. Silvia Ferreira Marques

IF GOIANO – RIO VERDE

Aprovada em 08/11/2022

Documento assinado eletronicamente por:

- **Silvia Ferreira Marques Salustiano, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 14/11/2022 18:04:40.
- **Carlos Antonio Cardoso Sobrinho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 12/11/2022 14:26:04.
- **Frankcione Borges de Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 11/11/2022 20:07:04.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/11/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 443488

Código de Autenticação: 54d2c53d98



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 14/2022 - CCTM-RV/GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos **oito** dias do mês de novembro de 2022, às 19 horas e 32 minutos, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Frankcione Borges de Almeida (orientador), Silvia Ferreira Marques Salustiano (membro), Carlos Antônio Cardoso Sobrinho (membro), para examinar o Trabalho de Curso intitulado “A Efetividade do Controle Interno para a Gestão do Risco Operacional de Instituições Financeiras” do estudante Fábio Alves Leão, Matrícula nº 2019102202930060 do Curso Bacharelado em Administração do IF Goiano - Campus Rio Verde. A palavra foi concedida ao estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição do candidato pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a banca examinadora decidiu pela APROVAÇÃO do estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

(Assinado Eletronicamente)

Profa. Dra. Frankcione Borges de Almeida

Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

Profa. Dra. Silvia Ferreira Marques Salustiano

Membro

(Assinado Eletronicamente)

Prof. Dr. Carlos Antônio Cardoso Sobrinho

Membro

Observação:

() O(a) estudante não compareceu à defesa do TC.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Carlos Antonio Cardoso Sobrinho**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 12/11/2022 14:26:29.
- **Silvia Ferreira Marques Salustiano**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/11/2022 19:47:12.
- **Frankcione Borges de Almeida**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/11/2022 19:31:39.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/11/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 443482

Código de Autenticação: 51b9c55e84



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Rio Verde
Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970
(64) 3624-1000

DEDICATÓRIA

À família.

AGRADECIMENTOS

A uma força superior que nos conduz ao caminho do bem ou do mal, a depender de nossas escolhas diárias.

Agradeço ao Instituto Federal Goiano Campus Rio Verde Goiás, à direção, coordenadores, docentes e servidores. Foi uma honra tê-los como parte da minha história.

Agradeço em especial à professora Dra. Frankcione Borges de Almeida, por ter disponibilizado seu tempo e seus conhecimentos para orientar-me na condução deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço o apoio e até mesmo a incompreensão de todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui e cumprisse mais esta missão.

BIOGRAFIA DO ALUNO

Natural da cidade de Rio Verde – Goiás, filho de João Cassilio Leão e Jaci Alves da Costa Leão. Iniciei meus estudos no Instituto Federal Goiano Campus Rio Verde GO no ano de 2001 no curso Técnico em Administração. Em 2012 concluí minha primeira graduação no campus, no curso de Tecnologia em Agronegócio. No ano de 2018 me formei no curso de Licenciatura em Química, minha segunda graduação. Ingressei no curso de Bacharelado em Administração no ano de 2019 que, por meio da apresentação deste trabalho concluo a terceira graduação no campus Rio Verde do Instituto Federal Goiano. Profissionalmente, sou empregado do Banco do Brasil S/A e atuei por dois anos na educação básica. Paralelamente, em 2017 terminei o curso de especialização *Lato Sensu* MBA em Controles Internos e Auditoria Bancária pela Faculdade UNYLEYA; em 2018 o curso de especialização *Lato Sensu* em Ensino de Química pela Faculdade ÚNICA; e, em 2020 o curso de Pós-graduação *Lato Sensu* MBA Executivo Empresarial em Administração, Finanças e Negócios pela ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil. Possuo certificação CPA 10 – ANBIMA.

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes”.

Peter Drucker.

“Conhecimento é poder. A informação é libertadora. A educação é premissa de progresso, em toda sociedade, em toda família”

Kofi Annan (1938 – 2018).

RESUMO

LEÃO, Fábio Alves. **A efetividade do controle interno para a gestão do risco operacional de instituições financeiras**. 2022. 47 p. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Rio Verde, Rio Verde, GO, 2022.

O objetivo do trabalho foi demonstrar a efetividade do controle interno para a gestão do risco operacional de instituições financeiras. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. A presente pesquisa partiu da necessidade de compreender a importância dos controles internos na gestão dos riscos operacionais em instituições financeiras. Consultou-se livros, artigos científicos, códigos e legislação relacionada ao tema, além de sites corporativos de instituições financeiras. Realizou-se uma leitura analítica e uma análise textual, articulando as principais ideias para os esclarecimentos necessários. No decorrer do trabalho, abordou-se o conceito de instituição financeira no contexto da legislação bancária brasileira, identificando seus principais processos operacionais, os riscos destes processos e seus impactos no negócio, bem como a importância do controle interno como ferramenta gerencial para a mitigação destes riscos operacionais. Observou-se que as instituições financeiras possuem estruturas de gerenciamento do risco operacional robustas e compatíveis com o modelo de negócio e com a complexidade dos seus processos, produtos e serviços que são extremamente importantes, necessários e eficientes na mitigação do risco operacional, colocando-as em conformidade com as normas e padrões estabelecidos pelos órgãos regulatórios e para a diminuição das perdas financeiras. Espera-se que esta pesquisa contribua na formação básica de futuros administradores que atuam nesta área.

Palavras-chave: Controle Interno. Instituição Financeira. Risco Operacional.

ABSTRACT

LEÃO, Fábio Alves. **A efetividade do controle interno para a gestão do risco operacional de instituições financeiras**. 2022. 47 p. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Rio Verde, Rio Verde, GO, 2022.

The objective of the work was to demonstrate the effectiveness of internal control for the management of operational risk in financial institutions. The methodology used was bibliographic research. This research started from the need to understand the importance of internal controls in the management of operational risks in financial institutions. Books, scientific articles, codes, and legislation related to the topic were consulted, as well as corporate websites of financial institutions. An analytical reading and a textual analysis were carried out, articulating the main ideas for the necessary clarifications. During the work, the concept of financial institution was approached in the context of Brazilian banking legislation, identifying its main operational processes and the risks of these processes and their impacts on the business and the importance of internal control as a management tool for the mitigation of these operational risks. We observe that financial institutions have robust operational risk management structures that are compatible with the business model and the complexity of their processes, products, and services and that are extremely important, necessary, and efficient in mitigating operational risk by placing them in compliance with the norms and standards established by Organs regulatory bodies and for the reduction of financial losses. It is hoped that this research will contribute to the basic training of future administrators who work in this area.

Keywords: Internal Control. Financial Institution. Operational Risk.

LISTA DE ABREVIACOES E SMBOLOS

BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BBDTVM	Banco do Brasil Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i> - (Objetivos de Controle Relacionados a Tecnologia da Informação)
COSO	<i>(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)</i> – Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros)
EUA	Estados Unidos da América
GCN	Gestão da Continuidade dos Negócios
PCN	Plano de Continuidade dos Negócios
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SOX	<i>Lei Sarbanes-Oxley</i>
VPN	<i>(Virtual Private Network)</i> – Rede Virtual Privada
TI	Tecnologia da Informação
UNIBB	Universidade Corporativa Banco do Brasil

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As funções da administração.....	20
Figura 2 – Linha do Tempo do surgimento das instituições financeiras.....	22
Figura 3 – Mudanças no mercado financeiro nos últimos 40 anos	24
Figura 4 – Tipos de riscos	25
Figura 5 – Fatores de riscos operacionais	27
Figura 6 – Relação entre os fatores de risco operacional em Instituição Financeira	28
Figura 7 – Fases do Gerenciamento do Risco Operacional de uma Instituição Financeira	34

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Legislação Internacional de Controle.....	18
Quadro 2 – Os níveis de Controle	21
Quadro 3 – Fatores de riscos operacional e as circunstâncias de ocorrência em uma instituição financeira.....	27
Quadro 4 – Estrutura conceitual do risco operacional	29
Quadro 5 – Fases do gerenciamento do risco operacional de uma instituição financeira.....	34
Tabela 1 – Acompanhamento das Perdas Operacionais por Categoria de Eventos de Perda do Banco do Brasil (2017-2018)	30
Tabela 2 – Acompanhamento das Perdas Operacionais por Categoria de Eventos de Perda do Banco do Brasil (2018-2019)	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Metodologia	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 O Controle Interno como Ferramenta de Gestão para a Mitigação do Risco Operacional em Instituição Financeira	17
2.1.1 O Controle Interno	17
2.1.2 As funções administrativas	19
2.2 As Instituições Financeiras e o Risco Operacional	22
2.2.1 As Instituições Financeiras	22
2.2.2 O Risco Operacional	26
2.2.3 Mecanismos de controle interno do risco operacional no contexto da pandemia da COVID 19	31
2.3 Gestão e mitigação do risco operacional em uma instituição financeira	33
2.3.1 Conheça o seu funcionário	35
2.3.2 Conheça o seu cliente	36
2.3.3 Segregação de funções	36
2.3.4 Controle físico de ativos e acessos	37
2.3.5 Plano de continuidade de negócios (PCN)	37
3 RESULTADO E DISCUSSÕES	39
4 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1 INTRODUÇÃO

As Instituições financeiras são organizações expostas a vários tipos de riscos em suas operações, entre eles, o risco operacional. Quais mecanismos de controle para mitigação do risco operacional são efetivos no gerenciamento de instituições financeiras?

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a efetividade do controle interno para a gestão do risco operacional de instituições financeiras, sua evolução histórica e importância como uma das funções administrativas, compreendendo que um dos intuídos do controle interno é mitigar riscos e melhorar processos para atingir os objetivos estratégicos de uma instituição financeira.

Para tal, faz-se necessário compreender os mecanismos, a evolução e o aparato regulatório brasileiro relacionado ao controle interno de instituição financeira; discernir risco operacional dentre o rol de riscos relacionados aos processos e negócios de instituições financeiras e seus impactos neste tipo de organização, e, apresentar mecanismos de controles internos aplicados em instituição financeira na gestão do risco operacional.

Justifica-se a realização deste trabalho visto que as instituições financeiras lidam com quatro fatores principais de riscos operacionais: pessoas, processos, sistemas e eventos externos. A gestão efetiva dos riscos operacionais de uma instituição financeira consiste em criar e implementar mecanismos para modificar o risco, buscando reduzir as perdas operacionais por meio da remoção da causa do risco, alteração da probabilidade de ocorrência ou alteração das consequências do evento de risco.

A efetividade do controle para a gestão do risco operacional visa o atendimento das expectativas dos *Stakeholder* com maior credibilidade e melhor resultado financeiro. Os *stakeholders* são todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa. As partes interessadas podem ser desde colaboradores, considerados *stakeholders* internos, até investidores, fornecedores, clientes e comunidade, chamados de externos.

Diante da situação iminente de perdas financeiras e de imagem, faz-se necessário cumprir diversos procedimentos de controle interno dentro de uma instituição financeira. Ressalta-se que a escolha do tema ocorreu tendo em vista a grande importância do controle interno para o gerenciamento e a mitigação do risco operacional nas instituições financeiras do País.

As instituições financeiras são organizações visadas por criminosos para a prática dos mais diversos tipos de delitos, desde documentação falsa apresentada, tentativas de fraudes,

golpes, furtos, roubos, explosões, sequestros de funcionários e assaltos a mão armada. Tais investidas criminosas são praticadas por agentes externos e por agentes internos da organização, fazendo com que as instituições financeiras tenham um grande aparato de regulamentação governamental: leis específicas, resoluções normativas, regras internas rigorosas de funcionamento e operação.

Sendo assim, é necessária uma gestão extremamente focada no cumprimento da legislação específica do setor. O gestor deve ser conhecedor dos diversos tipos de riscos associados com as instituições financeiras e gerir mecanismos de mitigá-los, avaliando cotidianamente qual a efetividade dos procedimentos dos controles internos para a gestão do risco operacional a que estão expostos.

Uma das ferramentas para o gerenciamento eficiente e eficaz é o controle interno sobre seus processos, sistemas, pessoas e agentes externos de forma constante para a continuidade de negócios rentáveis e a perenidade da organização frente a tentativas delituosas por seus agentes (colaboradores, prestadores de serviços terceirizados, sistemas, usuários, criminosos).

Ao buscar aprofundar estas questões, organizou-se o presente trabalho em introdução e metodologia, revisão bibliográfica com conceitos e evolução histórica do controle interno e as instituições financeiras no contexto brasileiro, destacando o risco operacional dentre o rol de riscos a que estas instituições estão sujeitas; breve discussão dos resultados encontrados e conclusão da pesquisa.

1.1 Metodologia

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos e legislações pertinentes ao tema. A pesquisa também ocorreu em sites corporativos na internet das instituições financeiras, objeto deste estudo.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Severino (2013, p. 106), é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos ou digitais, como livros, artigos, teses e relatórios. Utilizam-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Buscou-se para a realização deste trabalho legislações atualizadas no portal oficial de legislações do Governo Federal na internet, em materiais publicados pela Universidade

Corporativa do Banco do Brasil na internet, em autores consagrados que publicaram livros sobre o tema pesquisado como ALMEIDA (2003), ASSAF NETO (2021), ASSI (2014), BRUNI (2010), CHIAVENATO (2001), LUNKES (2010), RIZZO (2013), entre outros. A pesquisa também ocorreu no portal do Banco Central do Brasil na internet em Cartas-Circulares e Resoluções Normativas da Autarquia e em documentos e relatórios públicos disponíveis no *site* no Banco do Brasil.

A pesquisa bibliográfica é realizada com o objetivo de explicar um problema através de referenciais escritos. Ela deve ser elaborada obedecendo às normas oficializadas e procedimentos metodológicos e possibilitar o pensar crítico, reflexivo, analítico e sistemático (RODRIGUES, 2011, p. 60). Razão pela qual optou-se por este tipo de pesquisa, haja vista a sua contribuição na busca de respostas aos objetivos estipulados para este trabalho de conclusão de curso.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A escolha da revisão bibliográfica visa aprofundar a temática proposta no estudo para garantir a objetividade da pesquisa. Para tal, faz-se necessário situar o leitor sobre o que é e compete ao controle interno no Brasil e as legislações que regulamentam esta ferramenta no âmbito dos poderes administrativos no país.

2.1 O Controle Interno como Ferramenta de Gestão para a Mitigação do Risco Operacional em Instituição Financeira

Sabe-se que as instituições financeiras não funcionam de forma independente e muito menos livres da influência dos riscos operacionais que estão além dos países onde operam. Nesse sentido, quando se faz uma retrospectiva histórica do Controle Interno como ferramenta utilizada para mitigar riscos operacionais em instituições financeiras, é preciso considerar também o contexto internacional.

2.1.1 O Controle Interno

O controle interno surgiu no Brasil a partir da década de 1960, com o advento da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Esta Lei instituiu o controle interno na administração pública ao estabelecer, em seus artigos 75 a 80, que o “Poder Executivo exercerá três tipos de controles: a verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária, a fidelidade funcional dos agentes da administração e o cumprimento do programa de trabalho na execução de obras e prestação de serviços”. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu nos artigos 31, 70, 74 e 75 a criação e manutenção do sistema de Controles Internos no âmbito dos poderes administrativos.

O controle interno é definido como um “processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos”. Por sua vez, risco é definido como “a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos” (COSO, 1992). O COSO (1992) também definiu que as atividades de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos.

No contexto internacional, destacaremos abaixo, de acordo com Assi (2014, p. 127-174) e Assaf Neto (2021, p. 166-170), as principais regulamentações de controle administrativo para

as organizações, e que serviram de bases para a implementação da legislação aqui no Brasil referente às instituições financeiras, conforme disposto no quadro a seguir.

Quadro 1 – Legislação Internacional de Controle

COSO (<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>) Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros)
É uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos internos da empresa. Tem como um de seus objetivos proporcionar um grau de confiança razoável na concretização da eficácia e eficiência dos recursos organizacionais, com ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, ou seja, investidores, empregados e credores. Também desenvolve recomendações para organizações públicas, auditores, órgãos reguladores e instituições.
Lei Sarbanes-Oxley (SOX)
Lei dos EUA assinada em 2002, que visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo, ainda, regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas. Esta Lei define controles internos como um processo desempenhado pela alta gestão, diretores, gerentes e demais funcionários, visando alcançar o sucesso nos negócios com relação à eficiência e eficácia nas operações, confiança nos reportes financeiros e submissão às leis e regulamentos aplicáveis. A SOX torna as boas práticas de governança corporativa e os bons princípios éticos obrigatórios, visando garantir ao mercado maior transparência aos resultados das empresas. Também agrupa medidas para a criação e o aperfeiçoamento dos controles internos e impõe maiores responsabilidades aos gestores das empresas, entre outros. No Brasil, a SOX se aplica às companhias que tenham ações e outros valores mobiliários negociados no mercado de capitais dos EUA.
COBIT - <i>Control Objectives for Information and related Technology</i> (Objetivos de Controle Relacionados a Tecnologia da Informação)
Lançado em 1996 nos EUA, um conjunto de objetivos de controle para ajudar a comunidade de auditoria financeira a lidar melhor com ambientes relacionados a TI. É um guia formulado e direcionado para a gestão de tecnologia da informação. Possui ferramentas com técnicas de gerenciamento e para implementação de controle e auditoria em diferentes tipos de fraudes eletrônicas.
Acordo de Basileia I, II e III
Acordo firmado em 1988, na cidade de Basileia (Suíça), por iniciativa do Comitê de Basileia e ratificado por mais de 100 países. O Comitê de Basileia apresenta-se como a maior fonte de regulamentação bancária no mundo. O Acordo de Basileia I promoveu a eliminação de diversas regulamentações presentes nos bancos internacionais que promoviam diferentes vantagens competitivas. O documento propõe diversas regras voltadas à adequação do capital dos bancos em todo o mundo ao novo ambiente dos mercados financeiros, estabelecendo uma capitalização mínima nas instituições financeiras. Em 2001 foi divulgado o Acordo de Basileia II, mais abrangente e complexo do que o anterior. Ele propôs promover maior transparência às operações, reduzir a assimetria de informações dos mercados, contribuir para a adoção de melhores práticas de gestão de riscos, fortalecer o equilíbrio financeiro e a disciplina do mercado. Basileia II está estruturado em três grandes pilares: exigência de capital mínimo para os bancos, melhores práticas de gestão de riscos e disciplina de mercado. Em 2010 novas regras de regulamentação bancária internacional. Basileia III foram definidas. A grande alteração introduzida pelo Basileia III foi o aumento das exigências em relação às reservas dos bancos, visando proteger as instituições de crises de liquidez e reforçar suas coberturas de eventuais perdas. De acordo com o BACEN (2021), as recomendações do Comitê de Basileia visam harmonização da regulação prudencial adotadas pelos seus membros, com objetivo de melhorar a competição entre os bancos internacionalmente ativos, cuja relevância é crescente em face da internacionalização dos mercados financeiros. Além das recomendações, o Comitê divulga princípios essenciais para supervisão bancária eficaz, padrão utilizado internacionalmente para avaliação da eficácia da supervisão bancária de um país.

Fonte: Legislação Internacional de Controles (ASSAF NETO, 2021, p. 166; ASSI, 2014, p. 127-174; DIAS, 2006, p. 48-53; BACEN, 2021; LUNKES, 2014, p. 126-130). Adaptado.

Ao longo do tempo, novas regulamentações de controles internos específicas para determinados setores, por exemplo as instituições financeiras, foram estabelecidas com o objetivo de criar um conjunto de políticas, ações e estruturas administrativas para auxiliar estas

organizações a atingirem seus objetivos estratégicos. O aparato regulatório trazido pelas Resoluções do Conselho Monetário Nacional 2.554/1998, 4.557/2017, 4.595/2017 permite que os administradores de instituições financeiras permaneçam focados na busca das metas de desempenho operacional e financeiro, ao mesmo tempo em que operam dentro dos limites impostos pelas legislações aplicáveis.

A preocupação das autoridades reguladoras da atividade bancária no Brasil com o risco operacional das instituições financeiras surge nos anos 1990. A partir de 1995, segundo Rizzo (2013, p. 22), “iniciou-se uma cascata de quebras e falências no mundo financeiro ocasionada pela falta de políticas de controles” no gerenciamento das instituições financeiras.

A Resolução Bacen nº 2.554/1998 determina que as instituições financeiras devem implantar e implementar políticas de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas. Os objetivos desta Resolução, segundo Assi (2014, p. 61), é a definição de processos e de responsabilidades e a segregação das atividades como meios de identificar e avaliar os fatores internos e externos que possam afetar adversamente os resultados e processos dos negócios de uma instituição financeira.

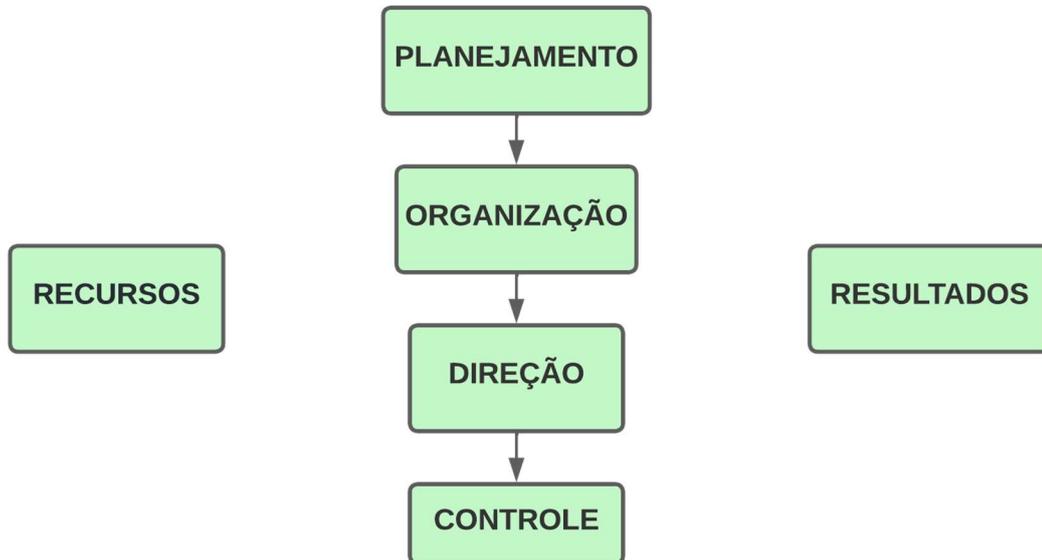
2.1.2 As funções administrativas

As funções administrativas envolvem os cinco elementos da administração como, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. A principal tarefa da administração é transformar os objetivos propostos pela organização em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos) em todas as áreas (produção, vendas, recursos humanos, financeiro, *marketing*) e em todos os níveis (estratégico, tático, operacional) (CHIAVENATO, 2001, p. 9). O princípio do controle defendido por *Taylor*, de acordo com Chiavenato (2001, p. 72), era de “controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto”.

A partir deste conceito, podemos entender que controle é a função administrativa que vem depois do planejamento, organização e direção, que serve para assegurar ou averiguar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos; é a função administrativa que verifica para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas; é o subsistema que assegura que o sistema funcione dentro da normalidade e que as suas atividades estão alcançando os resultados esperados. O controle tem por objetivo apontar falhas e erros, para retificá-los e evitar sua

reincidência; aplica-se a tudo: coisas, pessoas, processos (DIAS, 2006, p. 3). A Figura 1, a seguir, evidencia as funções da administração neste processo.

Figura 1 – As funções da administração



Fonte: As funções da administração (CHIAVENATO, 2001) adaptado.

Montana e Charnov (2010) assim definem a importância do controle na questão organizacional:

O controle é necessário para medir e avaliar o desempenho organizacional, é um processo dinâmico e contínuo e envolve todas as facetas da organização. Consiste em ações sequenciais da administração para estabelecer os padrões de desempenho, medir, avaliar e corrigir esses padrões quando necessários (MONTANA & CHARNOV, 2010 p. 264).

Considerando o exposto acima, de acordo com Dias (2006, p. 3), um sistema de controles adotado por uma organização representa o “conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem segurança quanto aos aspectos lógicos e técnicos do processo”, ou seja, dos mecanismos ou formas que propõe a redução da possibilidade de fraudes ou a ocorrência de erros, “identificando, através de sua adoção, o cumprimento das linhas hierárquicas de autoridade ou limites de alçadas para efetiva execução do planejamento estratégico”.

O intuito do controle é mitigar riscos e melhorar processos. Mitigar riscos é um dos objetivos do controle, ou seja, possui ação preventiva antes que ações ilícitas, incorretas ou impróprias atentem contra a organização (MARCONDES, 2020). Como função administrativa,

é verificar se tudo o que foi planejado está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (CHIAVENATO, 2001, p. 111).

Dentro da organização, segundo Marcondes (2020), o controle é um “processo organizacional”, ou seja, “é um conjunto de processos administrativos que visam atingir objetivos e metas estabelecidas para a organização, de forma eficiente e eficaz”.

De acordo com Lunkes (2010, p. 100), o controle

[...] envolve os métodos usados pelas organizações para se ter certeza de processos seguros e precisos de acordo com leis e regulamentos aplicáveis e tem a finalidade de:

- Salvar ativos;
- Verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios financeiros e de outros dados operacionais;
- Trazer maior eficiência às operações;
- Comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos.

Observa-se que o controle se divide em controle gerencial ou administrativo e controle operacional. Lunkes (2010, p. 48) relata que, como existe uma hierarquia nos níveis de planejamento organizacional, também há a necessidade dos níveis de acompanhamento e avaliação. São os níveis de controles estratégico, tático e operacional.

O controle administrativo ou gerencial compreende, segundo Attie (1998, p. 114), o “plano da instituição e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito a eficiência e a eficácia na política traçada pela alta administração”. Já o controle operacional é a função de assegurar que cada tarefa específica seja realizada também com eficiência e eficácia (MONTANA & CHARNOV, 2010 p. 109).

O controle em todos os seus níveis busca eficiência e eficácia dentro da organização. No Quadro 2, um resumo da compreensão de Lunkes (2010) sobre os níveis de controle, a saber:

Quadro 2 – Os níveis de Controle

Controle Estratégico
É tratado no nível institucional e se refere geralmente aos aspectos globais, que envolvem a organização como um todo. Sua dimensão no tempo é a longo prazo, seu conteúdo é genérico e sintético. Ex. Controles orientados à manutenção e melhoria da posição competitiva da organização.
Controle Tático
Tem por finalidade avaliar, verificar e acompanhar medidas de referência no nível médio, intermediário da organização. É o conjunto de medidas qualitativas e quantitativas que permite mensurar se os resultados gerenciais estão sendo atingidos. Ex. medidas setoriais e departamentais, ou seja, cada área do sistema administrativo da organização.
Controle Operacional
É a análise e acompanhamento das medidas relacionadas às ações e decisões operacionais, ou seja, realizado ao nível de execução das operações, sobre a própria execução da tarefa. Ex. Controle do processo de qualidade, quadro de pessoal etc.

Fonte: Os níveis de controle (LUNKES, 2010, p. 48, 64 e 70) adaptado.

A partir das elucidações trazidas pelo autor, de que o controle busca a efetividade em todos os níveis de planejamento organizacional, destacamos que o foco deste trabalho será em ações de controle operacional para a mitigação do risco em ambiente de negócios e de apoio de instituições financeiras.

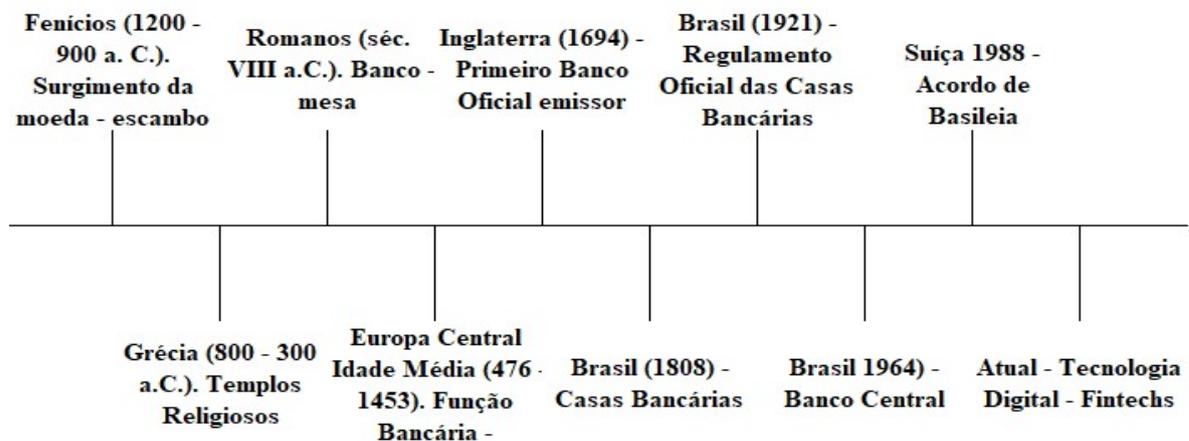
2.2 As Instituições Financeiras e o Risco Operacional

Importante destacar que as instituições financeiras são empresas ativas na questão econômica na vida da sociedade. Se há riscos operacionais, tais riscos atingem diretamente todo o sistema financeiro. Isso justifica a importância do conhecimento de tais instituições para quem atua diretamente na área da Administração.

2.2.1 As Instituições Financeiras

A origem dos bancos está relacionada com a origem da própria moeda. Sandroni (2004, p. 42) relata a existência de atividade bancária na Babilônia e na Fenícia. Na Grécia antiga, os centros bancários estavam ligados aos templos religiosos. No século XI, a atividade bancária cresce com o desenvolvimento do comércio. Ainda segundo o autor, em 1694 surge na Inglaterra o primeiro banco emissor oficial. Já no Brasil, a atividade bancária tem origem em 1808, com a chegada da família real portuguesa no país, porém, somente em 1921 houve o reconhecimento oficial das operações bancárias com a criação do regulamento de fiscalização das casas bancárias no país (COSTA NETO, 2004, p. 13).

Figura 2 – Linha do Tempo do surgimento das instituições financeiras



Fonte: Autoria própria, adaptado de Sandroni (2004) e Costa Neto (2004).

Banco ou uma instituição financeira é uma “empresa cuja atividade básica é guardar dinheiro ou valores e conceder empréstimos” (SANDRONI, 2004, p. 42). Com o passar dos tempos e com a evolução da sociedade, as instituições financeiras foram ganhando robustez (crescimento) e complexidade (numerosos elementos interligados) nas suas transações.

O fato é que as instituições financeiras se tornaram empresas especialistas em intermediar recursos financeiros de agentes superavitários (poupadores de recursos) e agentes deficitários (tomadores de recursos), além da custódia (guarda) de valores e de uma grande quantidade de outros serviços tais como empréstimos, financiamentos e investimentos para os mais diversos tipos de clientes (BACEN, 2019).

De acordo com a Lei nº 4.595/1964,

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros (BRASIL, 1964).

As instituições financeiras têm um papel extremamente importante para o desenvolvimento de um país. Mais do que guardar ou emprestar dinheiro, essas instituições se consolidaram ao longo do tempo e hoje são corporações responsáveis pelo giro do sistema financeiro da nação. As instituições financeiras são empresas extremamente regulamentadas pelo Estado para controlar a oferta de dinheiro no mercado, ou seja, executor das políticas monetárias do Governo e proteger o cliente e usuário.

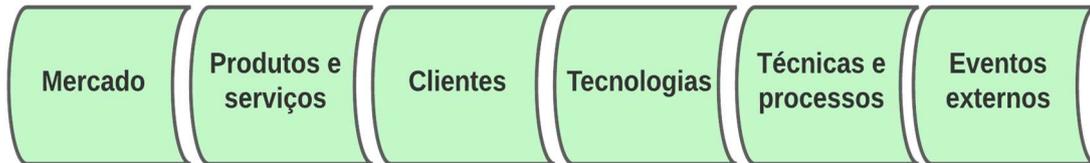
Os tipos mais comuns de instituições financeiras, de acordo com Sandroni (2004), incluem bancos comerciais, bancos de investimentos, de sociedade fiduciária, de desenvolvimento, caixas econômicas, firmas de corretagem ou negociantes de investimentos, empresas de seguros e capitalização, fundos de gestão de ativos, administradora de cartões de crédito, cooperativas de crédito, bolsa de valores.

Segundo a legislação bancária brasileira (LEI nº 4.595/1964), as instituições financeiras são classificadas em públicas e privadas. Neste trabalho ambas serão tratadas como instituição financeira.

Ao longo dos últimos 40 anos, as instituições financeiras passaram por profundas transformações. As mudanças ocorreram nos mercados, nos produtos financeiros, nas técnicas e procedimentos, na tecnologia e, principalmente, com relação às exigências dos clientes.

Marshall (2002, p. 3) enfatiza que a partir desta evolução nos últimos 40 anos nas instituições financeiras os riscos operacionais se tornaram “bastante preocupantes” para os gestores destas organizações.

Figura 3 – Mudanças no mercado financeiro nos últimos 40 anos



Fonte: Autoria própria, adaptado de Marshall (2002, p. 3).

Toda atividade humana está associada a algum tipo de risco. “O risco pode assumir diferentes significados em diferentes contextos” (BRUNI, 2010, p. 112). As organizações têm seus riscos associados com os fatores de produção. De modo geral, podemos conceituar risco, de acordo com Ferreira (2004, p. 1764), como “uma situação em que há possibilidades previsíveis de perdas, possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, ameaça ou danos a pessoa ou coisa”.

Para Saraiva (2016, p. 115), “O risco é a possibilidade de a instituição incorrer em perdas, ter o crescimento de suas receitas impactadas negativamente ou se defrontar com dificuldades imprevistas, associadas diretas ou indiretamente à dinâmica dos negócios”.

A gestão de riscos é o enfoque estruturado que alinha estratégias, processos, pessoal, tecnologia e conhecimento, com o objetivo de avaliar e gerenciar essas incertezas como forma de criação de valor (LUNKES, 2010, p. 109). O autor enfatiza, ainda, que a gestão do risco “identifica, analisa, avalia, trata, monitora e comunica os riscos associados a atividades, funções e processos de maneira a minimizar perdas e maximizar oportunidades”.

Os riscos podem advir de fontes internas ou externas, como políticas, econômicas, físicas ou mudanças tecnológicas. Podemos afirmar que as mudanças no ambiente financeiro mundial, tais como a integração entre os mercados por meio do processo de globalização, o surgimento de novas transações e produtos, o aumento da sofisticação tecnológica e as novas regulamentações tornaram as atividades financeiras e seus riscos cada vez mais complexos.

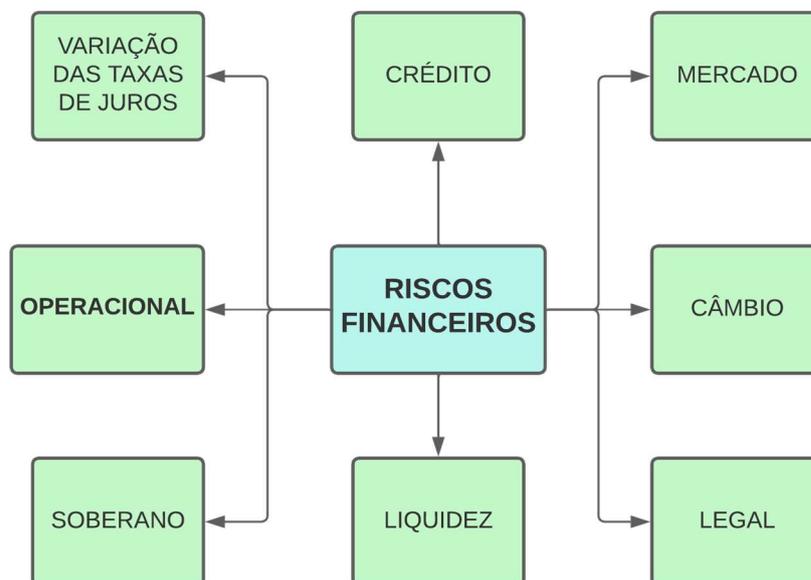
O risco não pode ser eliminado, então é essencial que sejam adotadas medidas para minimizá-lo de maneira a permitir que a organização atinja, da melhor forma possível, seus objetivos estabelecidos. Uma eficiente gestão de risco é essencial para a competitividade dos bancos e estabelecimento de suas estratégias de atuação (ASSAF NETO, 2021, p. 153).

As instituições financeiras estão sujeitas a várias formas ou modalidades de riscos, ou seja, implicações da não observância de leis, normas, regras ou princípios inerentes às suas atividades (SARAIVA, 2016, p. 117) e que tem significativos impactos (financeiros, imagem, estratégia) se não forem controlados e mitigados da forma correta.

Os principais riscos enfrentados atualmente pelos bancos em suas atividades de intermediação financeira, de acordo com Assaf Neto (2021, p. 156), são:

- Risco da variação das taxas de juros;
- Risco de crédito;
- Risco de mercado;
- Risco operacional;
- Risco de câmbio;
- Risco soberano;
- Risco de liquidez, e;
- Risco legal.

Figura 4 – Tipos de riscos



Fonte: Tipos de riscos (ASSAF NETO, p. 156), adaptado.

2.2.2 O Risco Operacional

O risco operacional no contexto de uma instituição financeira surge a partir da observância do acordo de Basileia II. Os acordos de Basileia buscam fomentar boas práticas para regulamentação e supervisão das instituições financeiras com vistas à sua estabilidade.

De acordo com o Banco Central do Brasil (2019), Basileia II foi um aprimoramento da regulamentação ocorrido em 2004, onde agregou princípios para uma avaliação mais precisa dos riscos incorridos por instituições financeiras internacionalmente ativas. Incluiu-se aí uma preocupação das autoridades financeiras com o risco operacional ao adotar melhores práticas de gerenciamento por meio do monitoramento e mitigação.

A Resolução Bacen nº 4.557/2017 traz uma definição bem completa do risco operacional no contexto das instituições financeiras.

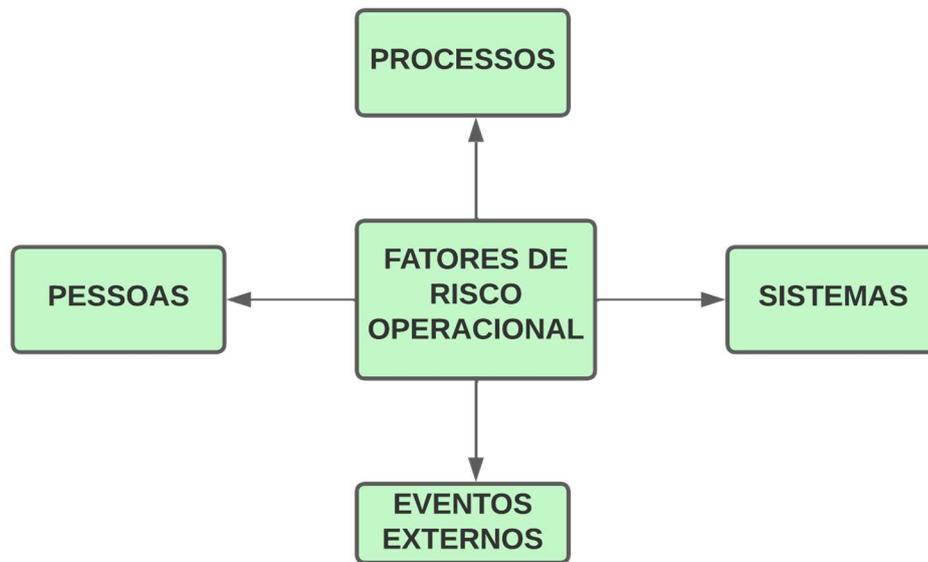
Risco operacional é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, incluindo o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição (BACEN, 2017).

O risco operacional é a possibilidade de perdas em qualquer tipo de operação de uma organização (SARAIVA, 2016, p. 116). Podemos citar como exemplos de risco operacional, de acordo com Lunkes (2010, p. 111), fraudes, erros em sistemas de informações, extrapolação de autoridade dos colaboradores, desempenho insatisfatório, entre outros.

A importância do risco operacional na gestão de uma instituição financeira é enorme. Para Faro (2014, p. 187) qualquer perda decorrente do risco operacional reduz o valor da instituição financeira em mais do que o valor da própria perda, podendo até comprometer a continuidade de suas operações.

Os riscos operacionais representam perdas tanto diretas quanto indiretas resultantes do que podemos relacionar como quatro fatores principais: os processos internos inadequados ou falhos, pessoas, sistemas e eventos externos (BACEN, 2017, p. 21).

Na Figura 5, a seguir, uma síntese dos fatores de riscos operacionais em instituições financeiras.

Figura 5 – Fatores de riscos operacionais

Fonte: Fatores de Risco Operacional. Resolução Bacen 4.557/2017, com adaptações.

O quadro abaixo detalha cada fator de risco operacional e as circunstâncias que podem levar ao aumento da probabilidade de ocorrência em uma instituição financeira de acordo com a Universidade Corporativa Banco do Brasil (2017).

Quadro 3 – Fatores de riscos operacional e as circunstâncias de ocorrência em uma instituição financeira

Fatores de Risco Operacional	Circunstâncias de ocorrência em uma instituição financeira
Processos	Ligado a falhas, deficiências ou inadequações de fluxos e etapas do desenvolvimento de produtos e serviços e condução das atividades na organização e nos processos internos. Adequação à legislação, pontos de controle, comunicação interna e segurança física são aspectos que devem ser observados na modelagem de processos para evitar risco operacional.
Pessoas	Ligado a falhas, deficiências ou inadequações no desempenho das atribuições pelos funcionários e contratados, envolvendo os aspectos referentes à conduta (postura ética, honestidade, negligência), competências (habilidades, conhecimentos e experiência) e ambiente de trabalho (cultura organizacional e motivação).
Sistemas	Ligado a falhas, deficiências ou inadequações nos sistemas da instituição financeira envolvendo aspectos de hardware, software, rede de comunicação, segurança lógica, análise e programação. Também relacionados a infraestrutura e arquitetura de TI, disponibilidade, armazenamento, processamento e rede de dados.
Eventos externos	Relacionado com ocorrências de força maior, do ambiente externo e de agente externo. São ocorrências de força maior as que envolvem desastres naturais e catástrofes. As ocorrências do ambiente externo estão relacionadas com o ambiente regulatório (criação/alteração de legislação) e com o ambiente social (ações criminosas). As ocorrências motivadas por fornecedores, terceirizados e clientes estão relacionadas com eventos externos.

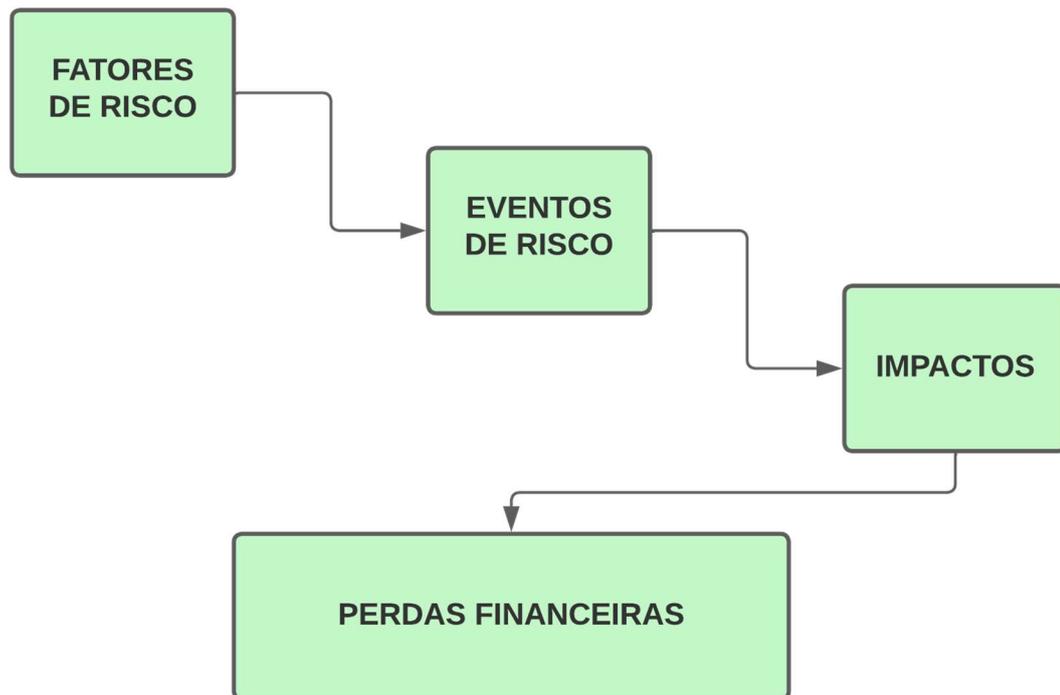
Fonte: Fatores de riscos operacional e as circunstâncias de ocorrência em uma instituição financeira. UNIBB (2017) e BBDTVM (2015) adaptado.

As falhas desencadeadas pelos fatores de risco operacional geralmente provocam impactos negativos no resultado financeiro da organização por meio de aumento das despesas ou diminuição das receitas.

O Risco operacional tende a reduzir o valor das instituições ao limitar a capacidade da gerência de atingir seus objetivos. O gerenciamento do risco operacional procura limitar essa redução, assim aumentando o valor dos ativos da empresa. O gerenciamento do risco operacional deve ser organizado de forma a atender os objetivos organizacionais, especialmente ao controle interno (MARSHALL, 2002, p. 37).

A figura abaixo detalha a relação existente entre os fatores de risco operacional, seus eventos e impactos possibilitando ao final em perdas financeiras para a instituição, adaptado do curso Introdução à Gestão Riscos, da Universidade do Banco do Brasil SA (2006):

Figura 6 – Relação entre os fatores de risco operacional em Instituição Financeira



Fonte: Relação entre os fatores de risco operacional em Instituição Financeira, adaptado de UNIBB (2006).

O quadro a seguir exemplifica a estrutura conceitual de risco operacional que pode ocorrer em uma instituição financeira a partir dos fatores de risco operacional.

Quadro 4 – Estrutura conceitual do risco operacional

Fator de risco envolvido: PESSOAS
Eventos de risco operacional: <ul style="list-style-type: none"> • Fraudes internas, apropriação indébita, furtos, conluio, aceitação de documentos falsos de clientes, erros de digitação em documentos.
Mecanismos de controles para mitigação: <ul style="list-style-type: none"> • Definição de alçadas e responsabilidades, uso de vistos e assinaturas em conjunto com outros funcionários, abertura compartilhada de cofres sempre por dois funcionários com o uso de duas senhas distintas. • Conferência de valores físicos e periódicos em datas incertas.
Impactos na instituição: pagamento de indenizações, ressarcimentos e multas.
Fator de risco envolvido: PROCESSOS
Eventos de risco operacional: <ul style="list-style-type: none"> • Formalização incorreta de contratos e liberação sem a autorização do cliente. • Transações em duplicidade, ausência de assinaturas ou lançamentos em conta-corrente sem prévia autorização do cliente • Práticas de lavagem de dinheiro e uso inadequado de informações privilegiadas.
Mecanismos de controles para mitigação: <ul style="list-style-type: none"> • As movimentações de clientes são monitoradas e necessitam de pareceres gerenciais quando ocorrem variações significativas e atípicas. • Registro do CPF/CNPJ para movimentações em espécie. • Tem a presença do cliente oculto ou misterioso para avaliar procedimentos. • Segregação de funções e atualização constante de normativos.
Impactos na instituição: pagamento de indenizações, ressarcimentos e multas.
Fator de risco envolvido: SISTEMAS
Eventos de risco operacional: <ul style="list-style-type: none"> • Queda no sistema ou perda de conexão com a internet que interrompa a operação ou gere brechas de segurança. • Falha na baixa de títulos pagos por canal alternativo. • Acesso às contas-correntes por terceiros não autorizados. • Vazamento de dados de clientes.
Mecanismos de controles para mitigação: <ul style="list-style-type: none"> • O acesso às contas via internet ocorre mediante certificação digital e assinatura eletrônica para a segurança das transações. • Os canais alternativos de atendimentos adotam dispositivos de segurança de uso pessoal como cartão chave de segurança, senhas numéricas e alfanuméricas, biometria.
Impactos na instituição: pagamento de indenizações, ressarcimentos e multas.
Fator de risco envolvido: EVENTOS EXTERNOS
Eventos de risco operacional: <ul style="list-style-type: none"> • Vandalismo e depredação devido à ataque criminoso e explosões para roubo • Greve de funcionários ou de terceirizados, inundações, vendavais, granizos, desabamentos, doenças infecciosas, manifestações. • Interrupção das atividades.
Mecanismos de controles para mitigação: <ul style="list-style-type: none"> • Planos de continuidade de negócios atualizados • Ferramentas de segurança patrimonial como geradores de neblinas, luzes estroboscópicas, sistemas de entintamento e corte de cédulas com acionamento remoto. • Monitoramento remoto
Impactos na instituição: pagamento de indenizações, ressarcimentos e multas.

Fonte: Estrutura conceitual do risco operacional – exemplos. UNIBB/2017 adaptado.

As tabelas 1 e 2 a seguir, mostram o acompanhamento das perdas operacionais do Banco do Brasil, nos anos de 2017 a 2019, realizadas por categorias de eventos de risco, em termos percentuais. Os dados foram apresentados nos relatórios de gerenciamento de risco do terceiro trimestre do ano de 2017 ao quarto trimestre do ano de 2019 da instituição financeira.

Tabela 1 – Acompanhamento das Perdas Operacionais por Categoria de Eventos de Perda do Banco do Brasil (2017-2018)

	3T2018	2T2018	1T2018	4T2017	3T2017
Práticas Inadequadas relativas aos Negócios, Produtos e Serviços	71,65%	59,21%	77,34%	52,38%	48,90%
Práticas Trabalhistas e Condições do Ambiente de Trabalho	19,73%	23,84%	9,26%	31,57%	37,96%
Fraudes e Roubos Externos	5,49%	14,58%	9,23%	12,31%	11,06%
Falhas na Execução e Gerenciamento de Processos	2,61%	1,71%	3,56%	2,64%	-0,77%
Danos a Ativos Físicos e Lesões a Pessoas	0,29%	0,25%	0,14%	0,47%	0,32%
Fraudes e Roubos Internos	0,22%	0,40%	0,45%	0,63%	2,52%
Falhas de Sistemas e Tecnologia	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,01%
Interrupção das Atividades	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: **Tabela 53** - Acompanhamento das Perdas Operacionais por Categoria de Eventos de Perda. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/portal/uri/RelRis3T18.pdf>. Acesso em: 27 maio 2022.

Tabela 2 – Acompanhamento das Perdas Operacionais por Categoria de Eventos de Perda do Banco do Brasil (2018-2019)

	4T2019	3T2019	2T2019	1T2019	4T2018
Práticas Inadequadas relativas aos Negócios, Produtos e Serviços	59,90%	76,77%	64,99%	76,74%	70,94%
Práticas Trabalhistas e Condições do Ambiente de Trabalho	32,08%	18,19%	27,82%	17,97%	18,98%
Fraudes e Roubos Externos	3,37%	4,17%	0,54%	3,94%	8,64%
Falhas na Execução e Gerenciamento de Processos	3,83%	0,55%	6,37%	0,73%	0,95%
Danos a Ativos Físicos e Lesões a Pessoas	0,16%	0,07%	0,07%	0,20%	0,19%
Fraudes e Roubos Internos	0,51%	0,26%	0,17%	0,40%	0,30%
Falhas de Sistemas e Tecnologia	0,15%	0,00%	0,04%	0,00%	0,00%
Interrupção das Atividades	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: **Tabela 53** - Acompanhamento das Perdas Operacionais por Categoria de Eventos de Perda. Disponível em: <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/d69c0e2e-e355-d97b-2856-b023ff26bed7?origin=1>. Acesso em: 16 novembro 2022.

Pode-se verificar, a partir dos dados apresentados nas tabelas 1 e 2 acima, que o risco operacional está presente nos processos desta instituição financeira e pode ser decorrente de falhas operacionais em qualquer etapa destes processos, sejam estas de caráter humano, tecnológico ou de modelagem. Exemplos de falhas operacionais e seus impactos estão apresentados no Quadro 4: estrutura conceitual do risco operacional.

As instituições financeiras realizam a gestão do risco operacional segregando as funções de gestão de riscos e de negócios e adotando boas práticas em gestão de riscos, respeitadas as normas e diretrizes de supervisão e de regulação bancária.

A estrutura de gerenciamento de riscos de uma instituição financeira envolve um conjunto de procedimentos tais como identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar, exigindo ferramentas de controles que permitam uma boa gestão dos riscos inerentes às suas atividades e foco na administração de forma interdependente e contínua (SARAIVA, 2016, p. 117). A partir do momento em que se identifica o risco operacional, é preciso definir qual será a ação adotada em relação ao risco identificado. Algumas ações possíveis:

- Mitigar: são estabelecidas ações que reduzem a probabilidade do risco operacional se materializar no processo ou ações que diminuam o impacto produzido.
- Compartilhar: são estabelecidas ações que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco. Pode envolver a terceirização de atividades ou a contratação de seguro, por exemplo.
- Evitar: são estabelecidas ações que eliminam a probabilidade do risco se materializar. Pode envolver a descontinuidade da atividade/operação sujeita ao risco.
- Assumir: nenhuma ação é estabelecida para reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco. Neste caso, deve ser observada a governança de assunção de risco.

2.2.3 Mecanismos de controle interno do risco operacional no contexto da pandemia da COVID 19

Em 2020 e ao longo de 2021, o BACEN seguiu com o monitoramento permanente do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e da atividade econômica, buscando assegurar a estabilidade financeira e apoiar a economia brasileira, com objetivo de tratar situações adversas com tempestividade no contexto do enfrentamento da Covid-19. A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global (BRASIL, 2021). O trabalho remoto surge como estratégia da continuidade dos negócios no contexto da pandemia da COVID-19.

A Circular BACEN 3979/2020, publicada em 30 de janeiro de 2020 dispõe sobre a constituição e a atualização da base de dados de risco operacional e a remessa ao Banco Central do Brasil de informações relativas a eventos de risco operacional. A norma equipara

risco cibernético ao risco operacional agindo de forma preventiva para construção de um sistema financeiro mais robusto, visando, de forma geral, a proteção dos dados dos clientes.

Dentre os riscos normalmente associados ao trabalho remoto, vale destacar aqueles relacionados aos dispositivos tais como computadores, roteadores, *switches*, *modem* e redes utilizados, se *wifi*, banda larga cabeada ou 4G. Tais riscos decorrem do fato de que muitos colaboradores puderam utilizar equipamentos pessoais, em vez de equipamentos corporativos.

A pandemia do COVID-19 trouxe mudanças nas pautas estratégicas e operacionais de todos os setores. As instituições promoveram mudanças significativas nos seus modelos de trabalho para garantir a conformidade com as regulamentações e garantir a continuidade dos serviços aos clientes.

A gestão de riscos é um componente primordial na governança e sustentabilidade de uma instituição financeira. No que se refere ao risco operacional, elementos de riscos como segurança, continuidade e gestão de crise requereram ações efetivas e monitoramento regulatórios e de controle constante. Segundo a KPMG (2020, p. 10), os elementos de riscos operacionais que tiveram grande impactos para as instituições financeiras foram:

- O trabalho remoto e a divisão das equipes, com potencial aumento dos riscos de TI (Tecnologia de Informação) e fraudes.
- Afastamento das pessoas por conta da infecção.
- Impactos nos prestadores de serviços terceirizados.
- Desafios para sistemas de TI e infraestrutura de acesso remoto em trabalho de *home office* com segurança e estabilidade.
- Implementar o conceito de resiliência operacional. A resiliência operacional é um processo e uma característica de uma organização para se adaptar rapidamente às mudanças nos ambientes e necessidades. É um traço organizacional que lhe permite cumprir sua missão ou negócio, apesar da presença de estresse e interrupção operacional. Em outras palavras, é a capacidade da organização de lidar e controlar fatores externos que podem impedir seu funcionamento.

Esses riscos podem ser mitigados valendo-se de tecnologias de criptografia para proteger a confidencialidade e integridade da rede, além de ferramentas de múltiplo fator de autenticação. A criptográfica é transformação de dado ou informação, para encobrir ou dissimular seu significado (SAWAYA, 1999, p. 107). O uso da criptografia é uma proteção extra para proteger de riscos, invasões e vazamento de dados pessoais ou arquivos importantes e privados. Múltiplo fator de autenticação trata-se de uma tecnologia que solicita ao usuário

de uma plataforma, um aplicativo ou um sistema confirmar sua identidade em dois ou mais momentos, antes de liberar o acesso dele ao sistema. Como exemplos podemos citar autenticação adaptativa e autenticação fora da banda.

Nesse contexto, foi implementada a utilização de equipamentos corporativos conectados a redes privadas virtuais VPN (*virtual private network*) com uso de criptografia, que conectam de maneira segura o equipamento utilizado pelo colaborador e a infraestrutura de tecnologia da informação (TI) da instituição com a atualização de sistemas operacionais e antivírus. Foram implementados também múltiplos fatores de autenticação para aumentar a segurança em todas as conexões VPN realizadas, protegendo o material de trabalho, sobretudo por se tratar de assuntos confidenciais.

O momento foi crítico e complexo para as instituições financeiras. Era preciso manter o sistema financeiro do país funcionando e implementar todo o aparato de segurança cibernética no trabalho remoto a partir do aprofundamento da crise sanitária trazida pela pandemia da COVID-19.

2.3 Gestão e mitigação do risco operacional em uma instituição financeira

O risco operacional está presente em todos os processos internos de uma instituição financeira e são decorrentes de falhas operacionais em qualquer etapa dos seus processos, sejam estas de caráter humano, tecnológico ou eventos externos.

A Resolução nº 4.557 (BACEN, 2017), artigo 1º, determina às instituições financeiras “a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional”. Esta mesma Resolução, no artigo 6º, prevê as seguintes etapas ou fases do gerenciamento do risco operacional de uma instituição financeira: “identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional”. O gerenciamento adequado do risco operacional está relacionado aos conhecimentos dos processos internos e à compreensão do papel e das responsabilidades de cada pessoa, de todos os níveis hierárquicos, em relação à gestão desses riscos.

Mitigar significa, de acordo com Ferreira (2004, p. 1340), “abrandar, suavizar”, ou seja, diminuir o risco. Para Assi (2014, p. 40), os riscos das atividades de uma instituição financeira não serão eliminados pela gestão do risco em si, mas sim “controlados e monitorados”. Esse controle somente será eficiente se a identificação e a avaliação dos riscos forem muito bem elaboradas. Partindo deste pressuposto, o processo de gestão do risco operacional é estruturado em cinco fases conforme determina a legislação.

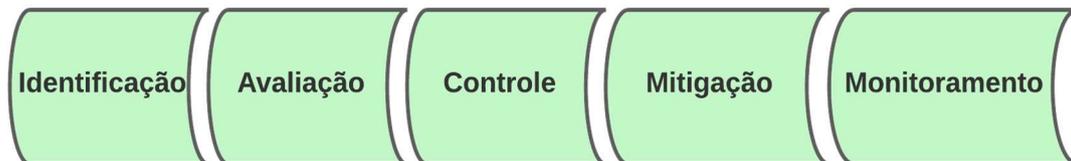
Estas fases são interdependentes e representam um processo contínuo de gestão do risco operacional, conforme salientado em Montana & Charnov (2010 p. 264). O quadro abaixo define, de acordo com Assi (2014) e adaptado de UNIBB (2017), cada uma das fases do gerenciamento do risco operacional de uma instituição financeira.

Quadro 5 – Fases do gerenciamento do risco operacional de uma instituição financeira

Identificação
Consiste em identificar e classificar os eventos de risco operacional a que a instituição está exposta, indicando suas áreas de incidência, causas e potenciais impactos financeiros.
Avaliação
Consiste na quantificação da exposição ao risco operacional com o objetivo de avaliar o impacto nos negócios da instituição. Consiste, também, na avaliação qualitativa dos riscos identificados, analisando sua probabilidade de ocorrência e impacto, de forma a determinar o nível de risco.
Mitigação
Corresponde à criação e implementação de mecanismos para modificar o risco buscando reduzir as perdas operacionais por meio da remoção da causa do risco, alteração da probabilidade de ocorrência ou alteração das consequências do evento de risco.
Controle
Consiste em registrar o comportamento dos riscos operacionais, limites, indicadores e eventos de perda operacional, bem como implementar mecanismos de forma a garantir que os limites e indicadores de risco operacional permaneçam dentro dos níveis definidos pelo planejamento estratégico.
Monitoramento
Tem por objetivo identificar as deficiências do processo de gestão do risco operacional, de forma que as fragilidades detectadas sejam levadas ao conhecimento da Alta Administração (Reportar).

Fonte: UNIBB (2017) e BBDTVM (2015). Adaptado.

Figura 7 – Fases do Gerenciamento do Risco Operacional de uma Instituição Financeira



Fonte: UNIBB (2017, p. 30.) e BBDTVM (2015), com adaptações.

O ponto de partida para que sejam atingidas as metas de controles internos em uma instituição financeira passa pelas seguintes categorias e objetivos, segundo Dias (2006, p. 48),

Eficiência e efetividade operacional relacionados com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade organizacional; confiança nos registros contábeis e financeiros, sendo todos os registros refletindo transações reais; e, conformidade com leis e normativos.

A modelagem de processos é uma das ferramentas que se destaca em meio às opções utilizadas para a gestão do risco operacional. Ela utiliza a padronização nos registros e na

documentação para prover uma visão uniforme dos processos operacionais (BBDTVM, 2015, p. 11).

A seguir, detalharemos cinco princípios ou ferramentas que são utilizadas pelas instituições financeiras para a mitigação do risco operacional em suas atividades. Recomenda-se a aplicação no seu conjunto, de forma organizada e metódica, para produzirem um resultado efetivo.

2.3.1 Conheça o seu funcionário

O princípio “conheça o seu funcionário” pode ser considerado como uma das limitações do controle interno dentro de uma instituição financeira. Para Almeida (2003, p. 70), as limitações do controle interno são principalmente com relação ao conluio de funcionários, na apropriação de bens da instituição, negligência na execução das tarefas, furtos, quebra de sigilo, conduta irregular e quando não são adequadamente instruídos com relação às normas de organização. A quebra de sigilo dos dados pessoais dos usuários se caracteriza como um elemento sensível no âmbito da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Esta Lei estipula a manutenção de segredo em todas as operações ativas, passivas e serviços prestados por instituições financeiras.

De acordo com Assi (2014, p. 178), este princípio é o “estabelecimento de procedimentos para proporcionar um adequado conhecimento dos colaboradores que trabalham nas instituições financeiras”.

Os controles internos visam influenciar o comportamento dos colaboradores, com a adoção e uso de um conjunto de valores e por um código de ética. Os controles envolvem o estabelecimento de filosofias de gestão, políticas e diretrizes básicas, pelas quais a organização será guiada, como medidas de referência para alcançar resultados. É importante criar uma cultura de controle (LUNKES, 2020, p. 103).

Assaf Neto (2021, p. 160) afirma que “a atuação de pessoas é crítica na gestão das instituições financeiras e pode ser considerada a variável mais relevante de risco”. Para o autor,

Erros e fraudes são oriundos de transações e decisões envolvendo pessoas, muitas vezes influenciadas por pressões administrativas, fixação de metas ousadas, manuseio de grande quantidade de dinheiro. Esses erros são minimizados através de um sistema mais rígido de controles internos (ASSAF NETO, 2021, p. 160).

Todas as pessoas que compõem o quadro funcional das instituições financeiras precisam receber treinamento adequado e contínuo apropriado nos âmbitos técnicos, gerencial,

operacional, ético e de conduta (ATITIE, 1998, p. 117). De acordo com Crepaldi (1998) apud Lunkes (2010, p. 103), em relação aos empregados da organização convém:

- Examinar os antecedentes criminais;
- Determinar as habilidades necessárias para a função;
- Implementar um sistema permanente de treinamento e capacitação;
- Estabelecer política de remuneração e promoções;
- Adotar um sistema de avaliações;
- Políticas de recrutamento, seleção e treinamento interno.

2.3.2 Conheça o seu cliente

O procedimento de Conheça seu Cliente é uma recomendação do Comitê de Basiléia. O objetivo é o cadastramento correto, completo e constantemente atualizado do cliente. É um procedimento recomendado pelos organismos internacionais de controle.

A legislação brasileira determina a necessidade de manter os dados cadastrais dos clientes das instituições financeiras atualizados, especialmente com relação a sua capacidade financeira, rendimentos e situação patrimonial, cruzando as informações com as movimentações financeiras de sua conta-corrente (BRUNI, 2010, p. 58).

Este é um elemento crítico na administração dos riscos das instituições financeiras. A aplicação bem adequada ajuda a proteger a reputação e a integridade do sistema bancário, reduzindo a possibilidade das instituições financeiras se tornarem veículos ou vítimas de crimes financeiros (ASSI, 2014, p. 177).

A aplicação adequada do princípio “Conheça seu Cliente” ajuda a proteger a integridade das instituições financeiras e reduz a possibilidade dos riscos bancários na realização de negócios.

2.3.3 Segregação de funções

A segregação de funções é a principal “chave” do controle em uma instituição financeira. Consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos registros e confirmações ou despachos de uma transação ou registro devido ao fato de ser duas funções distintas e incompatíveis dentro do sistema de controles internos (ALMEIDA, 2003, p. 67). Assi (2014, p. 117) afirma que “[...] se duas partes de uma transação são processadas por diferentes indivíduos, um tem a oportunidade de checar a atuação do outro”. O autor conclui ainda que a segregação de funções é,

Uma barreira para a ocorrência de fraudes ou omissão, porque passa a ser necessária a participação de, pelo menos, dois colaboradores para que o ato fraudulento seja executado. O sistema de controle deve prever a existência de níveis de autorização, aprovação e conferência das operações (ASSI, 2014, p. 117).

A segregação de funções, dentro do controle interno em uma instituição financeira, envolve também alçadas e limites de autorização que são delimitações no âmbito de atuação do funcionário, seja manual ou em sistemas informatizados, para aprovar valores ou posição em nome da instituição conferida por hierarquia ou comitês. Alçadas são os limites determinados a um funcionário, quanto à possibilidade de este aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição. Um exemplo de alçada é o estabelecimento de valor máximo para um caixa pagar um cheque.

A aprovação de uma transação por um superior hierárquico, seja de forma física ou eletrônica, implica que ele verificou e validou a atividade ou transação e assegurou que ela está em conformidade com as políticas, normativos e procedimentos. A segregação de funções é essencial para a efetividade dos controles internos porque ela reduz o risco de erros humanos quanto o risco de ações indesejadas (DIAS, 2006, p. 52). Portanto, a segregação de funções consiste na separação de tarefas e procedimentos, visando reduzir o conflito de interesse e os riscos de fraudes e de erros acidentais. Conflito de Interesse é a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública (Lei 12.803, 2013).

2.3.4 Controle físico de ativos e acessos

Trata-se aqui de limitar ou inibir o acesso de funcionários e clientes a determinados ambientes da instituição, físicos e lógicos. Por exemplo, somente é permitido o acesso na bateria de caixas aos funcionários que atuam diretamente nos caixas. Segundo Almeida (2003, p. 66), os principais pontos de controle de acesso nas instituições financeiras são os ambientes com manuseio de numerário, emissão de cheques, envelopes de dinheiro, custódia de ativos e títulos, ambientes de processamento on-line e TI ou sala de comunicação.

2.3.5 Plano de continuidade de negócios (PCN)

O Plano de Continuidade de Negócios, mais conhecido como PCN ou plano de contingência refere-se a um conjunto de estratégias e planos de ações preventivas que garantem

o pleno funcionamento dos serviços essenciais da instituição durante quaisquer tipos de falhas, até que a situação seja normalizada.

O Plano de Continuidade de Negócios (PCN) é uma ferramenta de gestão que reconhece ameaças potenciais a uma organização e analisa o impacto que elas podem ter nas operações do dia a dia. Também fornece uma maneira de mitigar essas ameaças, colocando em prática uma estrutura a qual permite que as funções-chave do negócio continuem, mesmo que o pior aconteça (BANCO DO BRASIL, 2022).

Esse planejamento compõe um conjunto de ações estruturadas a serem adotadas pela instituição para que os negócios sejam retomados à condição operacional normal em um prazo aceitável por ocasião da ocorrência de situações adversas como desastres, falhas nos sistemas eletrônicos e equipamentos físicos ou procedimentos inadequados (ASSI, 2014, p. 157).

O PCN formaliza e testa ações que permitam dar continuidade às operações da instituição que não podem ser interrompidas, independentemente de adversidade da situação. A Gestão da Continuidade de Negócios (GCN) trata da capacidade estratégica e tática da organização de se planejar e responder a incidentes e interrupções dos negócios, mantendo suas operações em um nível previamente definido pelos gestores.

Temos vários outros mecanismos de controles internos que visam a mitigação do risco operacional em uma instituição financeira como: conciliação, disponibilização e padronização da informação, manutenção de registros, monitoração, normalização interna, treinamento, código de ética. São mecanismos automatizados ou manuais essenciais para assegurar o gerenciamento adequado quanto à mitigação do risco operacional e a realização dos objetivos estratégicos da instituição com eficiência e eficácia. De acordo com a ABBI (2005), é importante ressaltar que esse trabalho deve ser desenvolvido no conjunto dessas ferramentas, não bastando levar em conta apenas alguns desses procedimentos de forma isolada.

3 RESULTADO E DISCUSSÕES

O estudo bibliográfico para a elaboração deste trabalho permitiu compreender que o setor financeiro é bastante suscetível a perdas porque lida com produto de extrema liquidez: o dinheiro. São vários riscos associados à atividade do setor, entre eles o risco operacional.

As instituições financeiras atendem diversos interesses na sociedade, públicos e privados, individuais, empresas e governos. Financiam o desenvolvimento do país. Com isso se faz necessário um grande aparato regulatório a ser seguido por todos dentro da organização. Isto faz sentido devido à grande possibilidade de investidas criminosas dos agentes internos e externos em seus sistemas, produtos e processos.

Mecanismos de controle interno e ferramentas de gerenciamento do risco operacional resguardam estas instituições; conduzem-nas de maneira prudente e de acordo com políticas e estratégias estabelecidas. Um sistema de controle interno bem concebido e aplicado oferece segurança razoável, mas não total, de que erros possam ser evitados, minimizados ou descobertos no curso normal das atividades da empresa, de forma que possam ser prontamente corrigidos.

A principal dificuldade encontrada durante a realização da pesquisa para a execução deste trabalho está relacionada ao sigilo das informações de caráter interno das instituições financeiras. Os conceitos e mecanismos trazidos nesta pesquisa, embora constem em instruções normativas internas da instituição financeira, foram todos pesquisados em fontes externas e públicas para que não ocorresse a quebra de informações confidenciais da instituição.

Os controles internos devem ser estabelecidos pela alta administração, porém, precisam envolver os níveis hierárquicos e colaboradores, mostrar-se tangíveis e efetivos na prevenção de riscos a que a organização está exposta, além da necessidade de serem avaliados e aprimorados permanentemente.

A importância do gerenciamento do risco operacional de uma instituição financeira, por meio do controle interno, extrapola este ramo empresarial e é extremamente relevante para a continuidade de negócios rentáveis e a perenidade de qualquer empresa.

Observa-se, assim, que o controle é uma fonte de informações que retroalimenta o planejamento estratégico das organizações; tem caráter preventivo e, deve fazer parte da cultura das empresas. Ao propor o gerenciamento de riscos através de mecanismos de controle interno, cria-se um modelo de gestão com o objetivo de identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar o risco operacional de uma instituição financeira de forma interdependente e contínuo

cujo objetivo principal é eliminar perdas financeiras, o que proporciona maior confiabilidade na relação instituição financeira e clientela atendida.

Por fim, destacamos que este tema não se esgota na conclusão deste trabalho. O pesquisador encontra um vasto caminho a prosseguir com abordagens relacionadas a esta temática. A gestão estratégica de uma instituição financeira deve focar, obviamente, na condução de negócios para os mais diversos tipos de clientes, porém deve estar atenta também a possibilidade de crimes financeiros associados aos riscos do setor. Outros caminhos que merecem destaque são as inovações tecnológicas trazidas pelas moedas digitais e demais criptoativos que trazem a necessidade de novos modelos de gestão.

4 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada para execução deste trabalho, é possível concluir que a estrutura de controles internos nas instituições financeiras inicia-se a partir do disposto na Resolução do Conselho Monetário Nacional 2.554/1998. Alinhado ao contexto internacional, o Banco Central do Brasil, signatário dos Acordos de Basileia, passa a exigir, por meio de regulamentações, que as instituições financeiras no país criassem suas estruturas de controles internos para estabelecer princípios e diretrizes que assegurassem o efetivo gerenciamento dos seus riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, produtos e processos.

Entre o rol de riscos a que as instituições financeiras estão expostas, este trabalho discerniu o risco operacional, que trata da possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de quaisquer processos internos envolvendo pessoas, sistemas ou eventos externos e inesperados. Erros de funcionários e atividades criminosas, como fraudes, estão entre os fatores que podem desencadear o risco operacional.

A gestão do risco operacional em instituições financeiras deve atuar na identificação de falhas na execução de tarefas, na estimação das perdas financeiras resultantes destas falhas, na relevância de cada falha e de cada perda em relação ao total, na mensuração do risco e no monitoramento das ações de redução ou eliminação destes fatores de risco operacional.

As ações de mitigação do risco operacional em instituições financeiras destacadas neste trabalho levaram em consideração o trabalho que é feito em uma estrutura de atendimento da rede varejo e de apoio de uma instituição financeira pública, que são: aplicação dos princípios conheça seu funcionário, conheça seu cliente, segregação de funções, controle físico e lógico de ativos e acessos e o plano de continuidade de negócios.

Portanto, foi possível entender que a efetividade do controle interno para a gestão do risco operacional de instituição financeira está alicerçada em seu próprio conceito de processos e práticas pelas quais estas organizações procuram assegurar que todas as ações planejadas sejam executadas adequadamente, visando a salvaguarda de seus ativos, a promoção da eficiência operacional e à aderência a legislação.

Conclui-se também que a responsabilidade das atividades de controles internos são atribuições de todos os funcionários, em seus diversos níveis hierárquicos, pois como foi demonstrado, trata-se do elo mais fraco da cadeia de controles e muitas das vezes, os responsáveis por afrouxamentos destes controles para facilitar a atuação de pessoas más intencionadas.

Por fim, destaca-se que a efetividade no controle interno na gestão do risco operacional em instituição financeira ocorre a partir do amplo domínio e conhecimento de todos na instituição e a aplicação de seus mecanismos e ferramentas no seu conjunto de forma organizada para alcançar o resultado esperado. Assim, espera-se que esta pesquisa contribua na formação básica de futuros administradores que atuam nesta área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais. **Melhores práticas de Prevenção à Lavagem de Dinheiro**. Disponível em:

<http://www.abbi.com.br/praticasdeprevencao.html#cap02>. Acesso em: 04 set. 2022.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 590 p.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro** / Alexandre Assaf Neto. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 390 p.

ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014. 191 p.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 476p.

BANCO BRADESCO. **Manual de regras, procedimentos controles internos**. Disponível em:

https://www.bradescoasset.com.br/BRAM/static_files/portal/files/Governanca/Políticas%20BRAM/Manual_de_Regras_Procedimentos_e_Controles%20Internos.pdf. Acesso em: 20 ago 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é banco (instituição financeira)**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>. Acesso em: 12 set. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Recomendações de Basileia**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>. Acesso em: 04 set. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2.554 de 24 de setembro de 1998**. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Brasília, DF, 1998. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf. Acesso em: 18 dez. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3.380 de 29 de junho de 2006**. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Brasília, DF, 2006. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_1.pdf. Acesso em: 13 dez. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 4.557 de 23 de fevereiro de 2017**. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital. Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50344/Res_4557_v1_O.pdf. Acesso em: 18 dez. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular 3.979, de 30 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre a constituição e a atualização da base de dados de risco operacional e a remessa ao Banco Central do Brasil de informações relativas a eventos de risco operacional. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50913/Circ_3979_v1_O.pdf. Acesso em: 18 jun. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Gestão integrada de riscos. Departamento de riscos corporativos e referências operacionais – DERIS**. Brasília, 2017. 32 p. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras_pub_alfa/Gestao-Integrada-de-Riscos.pdf. Acesso em: 16 dez. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Recomendações de Basileia**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>. Acesso em: 22 dez. 2019.

BANCO DO BRASIL. **Controles Corporativos**. Disponível em: <https://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/download/PDFs/BB-Controles-Corporativos.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BANCO DO BRASIL. **Cartilha de Risco Operacional uso Externo**. BBDTVM, 2015. 14 p. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/sitedtvm/dwn/cartilha.pdf>. Acesso em: 01 maio 2022.

BANCO DO BRASIL. **Política da Gestão da Continuidade dos Negócios**. Segurança, 2022. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-seguranca/politica-de-gestao-da-continuidade-de-negocios/#/>. Acesso em: 18 jun. 2022.

BANCO DO BRASIL. **Relatório de Gerenciamento de Riscos**. BB, 2019. 77 p. Disponível em <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/d69c0e2e-e355-d97b-2856-b023ff26bed7?origin=1>. Acesso em 16 nov 2022.

BANCO DO BRASIL. **Relatório de Gerenciamento de Riscos**. BB, 2018. 76 p. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/portal/uri/RelRis3T18.pdf> . Acesso em: 27 maio 2022.

BANCO ITAÚ. **Política de gerenciamento integrado de risco operacional e controles internos**. Disponível em: <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=160i6bFDYwEFyCmxa7gAHA==&IdCanal=52MuGxAVGm0eMs/GPF46EA==&linguagem=pt>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BANCO SANTANDER. **Estrutura de gerenciamento de riscos e de capital**. Disponível em: https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/p-gerenrisco-mod1-url/20-12-30_120710_estrutura+de+gerenciamento+de+riscos+e+capital_riscos_publica%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil De 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 19 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 19 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964.** Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF, 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm. Acesso em: 12 dez. 2019.

BRASIL. **Lei 12.803 de 16 de maio de 2013.** Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm. Acesso em: 22 jul. 2022.

BRASIL. **Lei 13.709 de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 22 jul. 2022.

BRASIL. **O Que é a COVID – 19?** Ministério da Saúde, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 03 set. 2022.

BRUNI, Adriano Leal. **Certificação profissional ANBID série 10 (CPA 10).** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 246 p.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Regras e procedimentos de controles internos.** Disponível em: https://www.caixa.gov.br/Downloads/aplicacao-financeira-fundos-investimento/Regras_e_Procedimentos_de_Controlo_Interno.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** Volume 1, 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 385 p.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO, 1992. **Modelo de Referência de Gestão Corporativa de Riscos.** 1992. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm#:~:text=COSO%2DIC%20\(COSO%20I\)&text=Nesse%20modelo%2C%20controle%20interno%20%C3%A9,%E2%80%9D%20\(COSO%2C%201992\)](https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm#:~:text=COSO%2DIC%20(COSO%20I)&text=Nesse%20modelo%2C%20controle%20interno%20%C3%A9,%E2%80%9D%20(COSO%2C%201992).). Acesso em: 17 nov. 2022.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos oficiais no Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento** / Yttrio Corrêa da Costa Neto. - Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.156 p. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf. Acesso em: 18 dez. 2019.

DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos administrativos: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. São Paulo: Atlas, 2006. 144p.

DIEESE. **Desempenho dos bancos em 2020**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2021/desempenhoDosBancos2021.html>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004. 2272 p.

KPMG, Brasil. **Implicações da Covid-19 sobre a gestão de riscos nos bancos**. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/04/gestao-riscos-bancos.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2021.

LUNKES, Rogério João. **Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010. 141p.

MARCONDES, José Sérgio. **Controle Interno: O que é? Conceitos, Objetivos e Componentes**. Disponível em: Blog de Segurança Privada: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/controle-interno-o-que-e-componentes/#:~:text=O%20controle%20interno%20busca%20nortear,erros%20ou%20fraudes%20no%20processo>. Acesso em: 29 maio 2021.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras** / Christopher Marshall: tradução Bazán Tecnologia e linguística; revisão técnica João Carlos Douat – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. 461 p.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração** – série Essencial. – 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 525 p.

RIZZO, Maria Balbina Martins de. **Prevenção à lavagem de dinheiro nas instituições do mercado financeiro**. São Paulo: Trevisan Editora, 2013. 262 p.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica** / Auro de Jesus Rodrigues; co-autoras Hortência de Abreu Gonçalves, Maria Balbina de Carvalho Menezes, Maria de Fátima Nascimento. 4. ed., rev., ampl. – Aracaju: Unit, 2011. 212 p.: il. (Série bibliográfica).

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. Organização e supervisão de Paulo Sandroni. 13. Ed. – São Paulo: Best Seller, 2004. 650p. Disponível em: <http://sinus.org.br/2014/wp-content/uploads/2013/11/FMI.BMNov%C3%ADssimo-Dicion%C3%A1rio-de-Economia.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2019.

SARAIVA, Carlos. **Exame de certificação ANBIMA CPA 20: teoria. Coordenação**. Lilian Massena Gallagher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 534 p.

SAWAYA, Márcia Regina. **Dicionário de Informática e Internet** / Márcia Regina Sawaya. São Paulo: Nobel, 1999. 545 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico] / Antônio Joaquim Severino. São Paulo: Cortez, 2013. 1,0 MB; e-PUB.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Apostila controles internos, *compliance* e risco operacional. Diretoria de Controles Internos e Unidade de Risco Operacional.** Brasília – DF, 2017.