MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, COMPLIANCE E AUDITORIA INTERNA NA PREVENÇÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CORPORATE GOVERNANCE, COMPLIANCE, AND INTERNAL AUDIT MECHANISMS FOR RISK PREVENTION IN FINANCIAL INSTITUTIONS

SERGIO SPIGOLON DE OLIVEIRA
USP/ESALQ - PECEGE

LUCINEIDE BISPO DOS REIS LUZ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - USP

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, COMPLIANCE E AUDITORIA INTERNA NA PREVENÇÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Objetivo do estudo
Analisar de que forma os mecanismos de governança corporativa, compliance, gestão de riscos e auditoria interna contribuem para a prevenção e mitigação de riscos em instituições financeiras, considerando a atuação integrada dessas funções e sua influência sobre a maturidade em GRC.

Relevância/originalidade
O estudo destaca a importância da integração entre governança corporativa, compliance, gestão de riscos e auditoria interna como elemento determinante para fortalecer a maturidade em GRC, ampliar a prevenção de riscos e promover maior resiliência organizacional.

Metodologia/abordagem
Foi realizada pesquisa qualitativa, de levantamento de campo, com aplicação de questionário estruturado a profissionais de instituições financeiras no Brasil. Foram obtidas 128 respostas, analisadas por meio de estatística descritiva, complementada por pesquisa bibliográfica e documental.

Principais resultados
Os resultados indicaram elevada maturidade em GRC, associada principalmente à integração entre governança, riscos, compliance e auditoria interna. Capacitação, experiência profissional, atuação especializada e uso de tecnologia também contribuíram para percepções mais elevadas de maturidade e prevenção de riscos.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui ao evidenciar empiricamente a relevância da integração dos mecanismos de GRC para a prevenção de riscos, articulando percepções profissionais, características organizacionais e práticas de governança, compliance, gestão de riscos e auditoria interna.

Contribuições sociais/para a gestão
Os resultados oferecem subsídios para gestores e instituições financeiras aprimorarem a integração entre áreas, fortalecerem controles, investirem em capacitação e tecnologia e ampliarem a capacidade de antecipar vulnerabilidades, contribuindo para maior segurança, transparência, resiliência e sustentabilidade organizacional.

38 palavras

Palavras-chave: Governança Corporativa, Compliance, Auditoria Interna, Riscos, Instituições Financeiras

CORPORATE GOVERNANCE, COMPLIANCE, AND INTERNAL AUDIT MECHANISMS FOR RISK PREVENTION IN FINANCIAL INSTITUTIONS

Study purpose
To analyze how corporate governance, compliance, risk management, and internal audit mechanisms contribute to risk prevention and mitigation in financial institutions, considering the integrated performance of these functions and their influence on GRC maturity.

Relevance / originality
The study highlights the importance of integrating corporate governance, compliance, risk management, and internal audit as a determining factor in strengthening GRC maturity, enhancing risk prevention, and promoting greater organizational resilience in financial institutions.

Methodology / approach
A qualitative field study was conducted using a structured questionnaire administered to professionals from financial institutions in Brazil. A total of 128 responses were obtained and analyzed using descriptive statistics, complemented by bibliographic and documentary research.

Main results
The results indicated high GRC maturity, mainly associated with the integration of governance, risk management, compliance, and internal audit. Training, professional experience, specialized roles, and technology use also contributed to higher perceptions of maturity and risk prevention.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes empirical evidence on the relevance of integrating GRC mechanisms for risk prevention by linking professional perceptions, organizational characteristics, and practices related to corporate governance, compliance, risk management, and internal audit.

Social / management contributions
The findings provide support for managers and financial institutions to improve interdepartmental integration, strengthen controls, invest in training and technology, and enhance their ability to anticipate vulnerabilities, contributing to greater security, transparency, resilience, and organizational sustainability.

Keywords: CORPORATE GOVERNANCE, Compliance, Internal Audit, Risks, FINANCIAL INSTITUTIONS

MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, COMPLIANCE E AUDITORIA INTERNA NA PREVENÇÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1 Introdução

O ambiente financeiro brasileiro caracteriza-se por elevada complexidade, intensa regulação e crescente exposição a riscos capazes de comprometer a continuidade das operações, a estabilidade das instituições e a confiança dos diferentes stakeholders (IBGC, 2023; BACEN, 2024). A transformação digital, a expansão dos serviços financeiros, a evolução das exigências regulatórias e o avanço das tecnologias ampliaram significativamente o volume e a diversidade dos riscos enfrentados pelo setor, exigindo estruturas organizacionais cada vez mais robustas para garantir segurança, conformidade e sustentabilidade (COSO, 2017; BACEN, 2024).

Nesse contexto, a capacidade de identificar, avaliar e responder aos riscos tornou-se um dos principais fatores para a resiliência das instituições financeiras. O risco financeiro está relacionado à possibilidade de perdas decorrentes de oscilações de mercado, crédito, liquidez ou taxas de juros. O risco regulatório decorre do descumprimento de normas legais e exigências impostas pelos órgãos supervisores, podendo resultar em sanções, restrições operacionais e perdas financeiras. O risco reputacional corresponde aos impactos negativos sobre a imagem e a credibilidade da organização perante clientes, investidores e demais partes interessadas. O risco tecnológico refere-se a falhas em sistemas, infraestrutura ou processos tecnológicos que possam comprometer a continuidade das operações, enquanto o risco cibernético envolve ameaças relacionadas a ataques digitais, vazamento de informações e comprometimento da segurança dos dados. Em razão da elevada interdependência entre essas categorias, eventos adversos tendem a produzir efeitos simultâneos sobre diferentes dimensões da organização, exigindo abordagens integradas de prevenção e monitoramento (Deloitte, 2023; KPMG, 2023).

Diante desse cenário, este estudo teve como objetivo analisar de que forma os mecanismos de governança corporativa, compliance, gestão de riscos e auditoria interna contribuem para a prevenção de riscos em instituições financeiras, buscando compreender como a atuação integrada desses mecanismos influencia a maturidade em GRC e fortalece a prevenção de riscos.

2 Referencial Teórico

Esse cenário reforça a necessidade de mecanismos capazes de fortalecer a governança, reduzir vulnerabilidades e apoiar decisões alinhadas aos objetivos estratégicos. Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (2017), a efetividade da gestão de riscos depende da integração entre estratégia, governança e desempenho organizacional, permitindo antecipar ameaças, fortalecer controles internos e ampliar a capacidade de adaptação das instituições.

A governança corporativa ocupa posição central ao estabelecer princípios, estruturas e processos que orientam a tomada de decisão, promovendo transparência, *accountability*, equidade e sustentabilidade (IBGC, 2023). Para Peres (2023), constitui elemento essencial à estabilidade das instituições financeiras, fortalecendo a confiança do mercado, reduzindo conflitos de interesse e aprimorando decisões estratégicas. Além disso, tecnologias como inteligência artificial, *machine learning* e análise preditiva apoiam o monitoramento de riscos, enquanto a incorporação de aspectos ESG amplia a capacidade de geração de valor sustentável (Deloitte, 2023; Martini & Schreiber, 2025).

O compliance constitui componente essencial da estrutura de controle das instituições financeiras, representando o compromisso com normas legais, regulatórias e internas. Sua atuação evoluiu do cumprimento regulatório para uma abordagem voltada à integridade, cultura ética e prevenção de riscos regulatórios, operacionais e reputacionais, contribuindo para a

credibilidade e sustentabilidade organizacional (BACEN, 2024). Programas de integridade estruturados e alinhados à governança, gestão de riscos e auditoria interna favorecem o desempenho e fortalecem os mecanismos de controle (Bermudez & Seabra, 2024; IBGC, 2023).

A transformação tecnológica também tem ampliado a atuação do compliance. A pesquisa da Áliant & Protiviti (2025) aponta como tendências a automação de processos, o desenvolvimento de competências estratégicas, a agenda ESG e a consolidação do compliance como função de geração de valor. Nesse contexto, inteligência artificial, *machine learning*, automação e análise de dados ampliam o monitoramento contínuo, a identificação de vulnerabilidades e a capacidade de resposta a eventos críticos (Deloitte, 2023).

A gestão de riscos compreende a identificação, avaliação, monitoramento e tratamento de eventos capazes de comprometer os objetivos organizacionais. Nas instituições financeiras, possui caráter transversal e apoia decisões alinhadas ao apetite ao risco e às estratégias de negócio. Segundo Vieira e Barreto (2019), sua efetividade depende da articulação entre governança corporativa, compliance e controles internos, formando um sistema integrado de Governança, Riscos e Compliance (GRC).

Apesar dos avanços, muitas organizações ainda apresentam desafios relacionados à maturidade da gestão de riscos, especialmente quanto ao uso de tecnologias analíticas, inteligência artificial, indicadores e simulações de cenários críticos (Deloitte & IBGC, 2023). A evolução exige a substituição de modelos predominantemente reativos por abordagens preditivas, capazes de antecipar vulnerabilidades. Além disso, os riscos devem ser analisados de forma integrada, considerando suas relações de causa e efeito, pois eventos como ataques cibernéticos podem desencadear riscos operacionais, regulatórios, reputacionais e financeiros (KPMG, 2023).

A gestão de riscos também vem assumindo papel estratégico na geração de valor. A Pesquisa Global de Riscos da PwC (2024) demonstra que organizações brasileiras utilizam tecnologias, inteligência artificial e análise de dados não apenas para reduzir perdas, mas também para apoiar inovação, eficiência operacional e vantagem competitiva. Dessa forma, sua maturidade depende do equilíbrio entre pessoas capacitadas, processos estruturados, tecnologia adequada e cultura orientada à prevenção (Deloitte, 2023; KPMG, 2023; Vieira & Barreto, 2019).

A auditoria interna representa a terceira linha de defesa e desempenha papel estratégico na avaliação independente e objetiva dos controles internos, da gestão de riscos e dos processos de governança. Nas instituições financeiras, sua atuação ultrapassa a verificação de conformidade, contribuindo para identificar vulnerabilidades, recomendar melhorias e apoiar decisões (IIA, 2024; Francisco et al., 2023). A incorporação de análise de dados, inteligência artificial e automação amplia o monitoramento contínuo e fortalece sua atuação preventiva e baseada em riscos (IIA, 2024).

Além da avaliação dos controles, a auditoria interna contribui para verificar a efetividade das políticas de integridade, dos programas de compliance e da gestão de riscos, fortalecendo transparência, *accountability* e confiança dos *stakeholders*. Conforme Francisco et al. (2023), fornece informações relevantes à alta administração e contribui para a prevenção de fraudes, falhas operacionais e riscos reputacionais. Nesse contexto, a capacitação contínua e a adoção de novas tecnologias são essenciais diante da crescente complexidade regulatória e tecnológica (IIA, 2024).

Embora governança corporativa, compliance, gestão de riscos e auditoria interna possuam atribuições distintas, sua efetividade depende da atuação integrada. O conceito de GRC promove a coordenação entre essas funções, alinhando estratégia, controles, riscos e conformidade. Segundo COSO (2017), Vieira e Barreto (2019) e OCEG (2024), essa integração fortalece a tomada de decisão, reduz sobreposição de controles, amplia a capacidade de antecipar vulnerabilidades e favorece a geração de valor. Assim, a prevenção de riscos em

instituições financeiras depende não apenas da existência dessas estruturas, mas principalmente de sua coordenação, fortalecendo a cultura organizacional, a resiliência e a capacidade de resposta diante de um ambiente financeiro cada vez mais dinâmico e regulado.

3 Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, visando compreender de que maneira os mecanismos de governança corporativa, compliance, gestão de riscos e auditoria interna são percebidos e aplicados na prevenção de riscos em instituições financeiras. Para isso, foi adotado o método de levantamento de campo, utilizando um questionário estruturado como instrumento para coleta de dados.

O questionário foi elaborado com questões fechadas, visando captar percepções, práticas e experiências de profissionais que atuam diretamente nas áreas de governança, compliance, gestão de riscos e auditoria interna. A aplicação foi realizada de forma digital, por meio de plataforma online, Google Forms, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes e das instituições financeiras envolvidas. O uso do questionário estruturado foi fundamental para garantir a padronização das respostas, permitindo maior comparabilidade entre as respostas. Conforme Sousa Bastos et al. (2023), o questionário estruturado, quando bem elaborado e alinhado aos objetivos da pesquisa, oferece benefícios como maior alcance geográfico, conveniência e automatização, sendo uma ferramenta valiosa para captar nuances da atuação profissional em áreas como compliance e governança corporativa. O questionário foi respondido por funcionários de instituições financeiras com atuação no Brasil, selecionados por conveniência.

Além da coleta primária, uma pesquisa bibliográfica e documental foi realizada, como artigos científicos, livros e normas regulatórias. Essa etapa visava contextualizar os conceitos abordados e sustentar a análise dos dados.

A pesquisa bibliográfica e documental desempenhou papel essencial na construção do referencial teórico e na sustentação da análise dos dados. Segundo Brito, Oliveira e Silva (2021), a pesquisa bibliográfica auxilia em todas as fases das análises, sendo indispensável para a construção de uma base sólida de conhecimento. Já Lima Junior et al. (2021) destacaram que a análise documental, quando aplicada com rigor metodológico, permite examinar e compreender o conteúdo de documentos variados, revelando informações significativas que contribuem para a construção de novas perspectivas e reflexões críticas sobre os dados disponíveis.

Em relação à análise dos dados, empregou-se inicialmente estatística descritiva, com a utilização de frequências absolutas e relativas para caracterizar o perfil dos respondentes e descrever as percepções obtidas por meio do questionário. Segundo Fávero e Belfiore (2024), a estatística descritiva constitui etapa fundamental da análise de dados, pois permite organizar, resumir e apresentar as informações de forma estruturada, facilitando sua interpretação e subsidiando análises posteriores.

Complementarmente, os resultados da estatística descritiva foram analisados de forma segmentada, considerando características dos respondentes, como área de atuação, experiência profissional, formação acadêmica e percepção sobre maturidade em GRC.

4 Análise dos dados e Discussões

O questionário, composto por 33 perguntas, foi disponibilizado aos participantes aleatórios no período de 08 de dezembro de 2025 a 20 de janeiro de 2026, totalizando aproximadamente seis semanas de coleta. Durante este intervalo, foram registradas 128 respostas, número considerado suficiente para as análises e identificações de padrões iniciais relacionados às variáveis definidas.

Dessa forma, a partir deste referencial analítico e das expectativas delineadas, tornou-se possível avançar para a apresentação dos resultados obtidos. A análise individual das respostas permitiu compreender como a governança corporativa, compliance, gestão de riscos e auditoria interna se manifesta na prática das instituições financeiras. Assim, a seguir, são expostos os resultados de cada pergunta, permitindo identificar padrões, divergências e elementos que contribuíram para a interpretação do nível de maturidade e integração dos mecanismos de controle nas organizações avaliadas.

Dos 128 respondentes, o gráfico apresentado na Figura 1 mostrou uma amostra predominância de profissionais classificados como "Outra", referindo-se a profissionais de instituições financeiras, mas que não atuam diretamente em funções de GRC. Por outro lado, nota-se que a maioria dos respondentes trabalham em áreas relacionadas a segunda e terceira linha de defesa. Essa distribuição sugere que, embora as funções de GRC estejam bem representadas, há forte contribuição de áreas diversas.

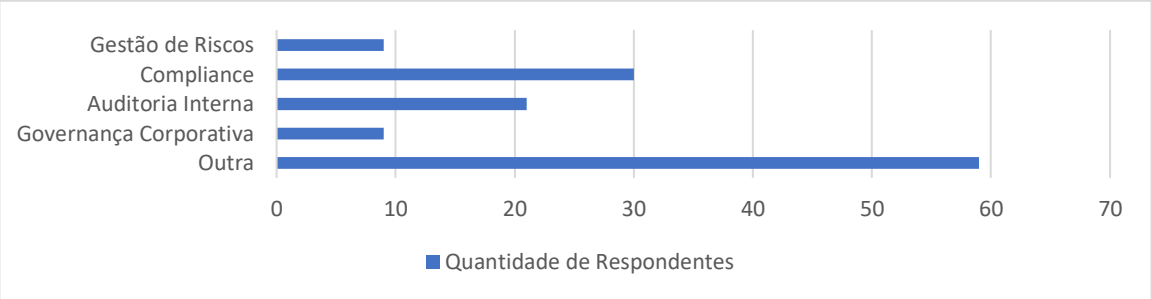


Figura 1. Área de atuação dos respondentes
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados apresentados na Figura 2 revelaram que o nível gerencial (Gerência) constitui o maior grupo entre os respondentes, indicando forte presença do nível intermediário de liderança no levantamento. Em seguida, observa-se uma representação expressiva do nível operacional (Operacional), o que demonstra o engajamento de colaboradores diretamente envolvidos nas rotinas e processos da organização.

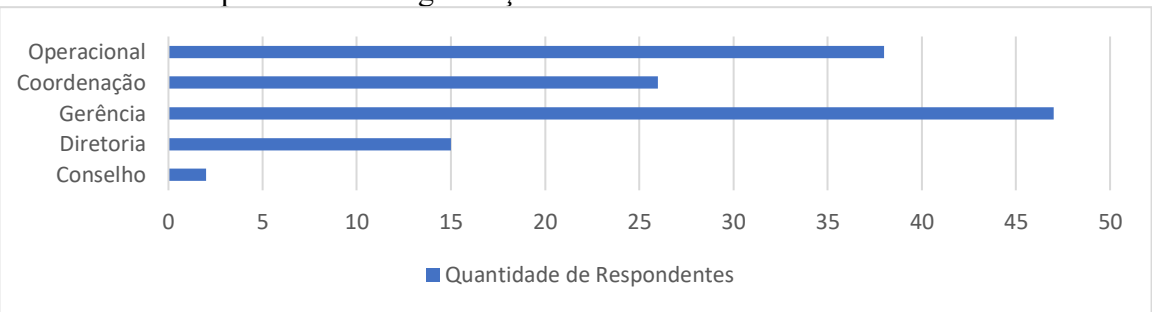


Figura 2. Nível hierárquico dos respondentes
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados da Figura 3 demonstraram a distribuição por faixa etária e indicaram uma predominância de profissionais entre 35 e 44 anos, que representam o maior grupo com 57 respondentes. Em seguida, destaca-se a faixa de 25 a 34 anos, com 40 participantes, refletindo forte presença de profissionais em fases intermediárias de carreira.

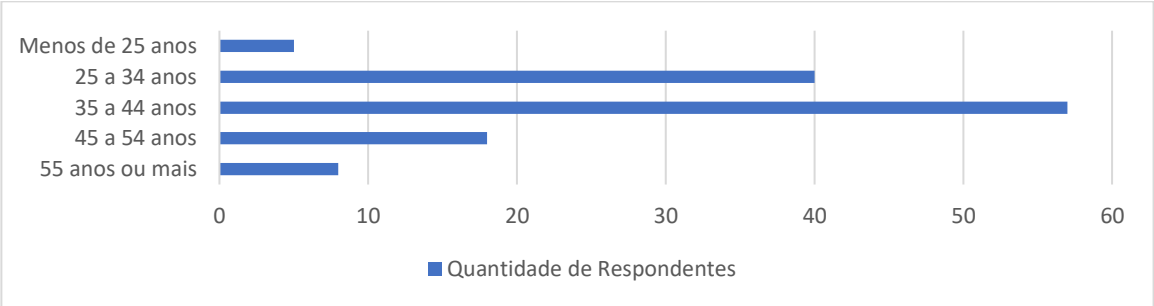


Figura 3. Idade dos respondentes
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 4 representou a distribuição do tempo de experiência na instituição revelou que a maior parte dos respondentes está em fases iniciais ou intermediárias de trajetória organizacional. O grupo mais representativo é o de profissionais com 2 a 5 anos de empresa, totalizando 43 respostas, seguido por aqueles com menos de 2 anos, que somam 35 respondentes, indicando renovação e presença significativa de colaboradores mais recentes.

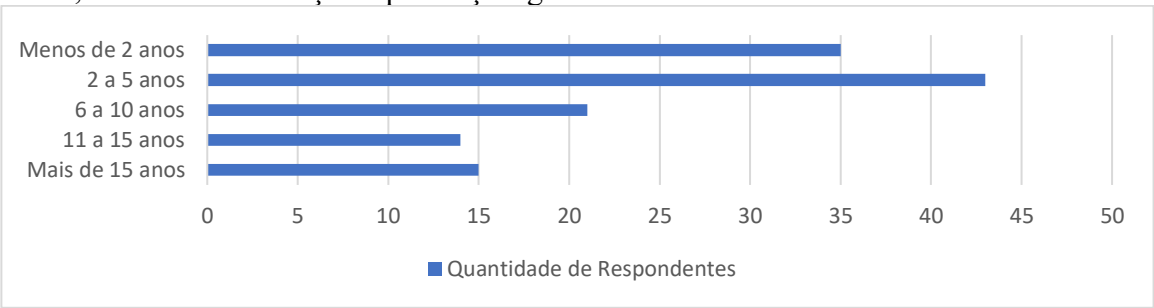


Figura 4. Tempo de experiência dos respondentes
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 5 demonstrou a distribuição do tempo total de atuação no mercado evidenciou uma predominância de profissionais com mais de 15 anos de experiência, representando mais de 55% da amostra. Em seguida, aparecem as faixas de 7 a 10 anos e 11 a 15 anos, que juntas reforçam a presença de profissionais com trajetória consolidada e vivência significativa em suas áreas.

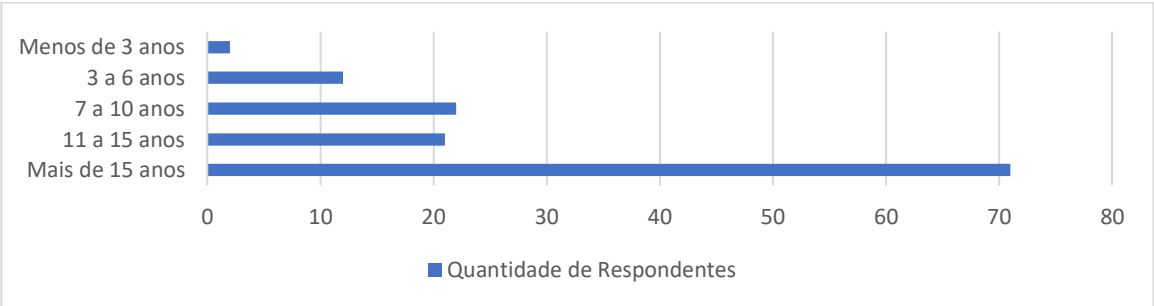


Figura 5. Tempo de atuação no mercado de trabalho
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 6 representou a distribuição da escolaridade dos respondentes evidenciou um perfil profissional altamente qualificado. A maior parte dos participantes possui Pós-graduação ou MBA, totalizando 79 respostas, o que demonstra forte investimento em formação e especialização. Em seguida, aparecem os profissionais com Graduação, representando 35 respondentes, indicando presença significativa de nível superior completo.

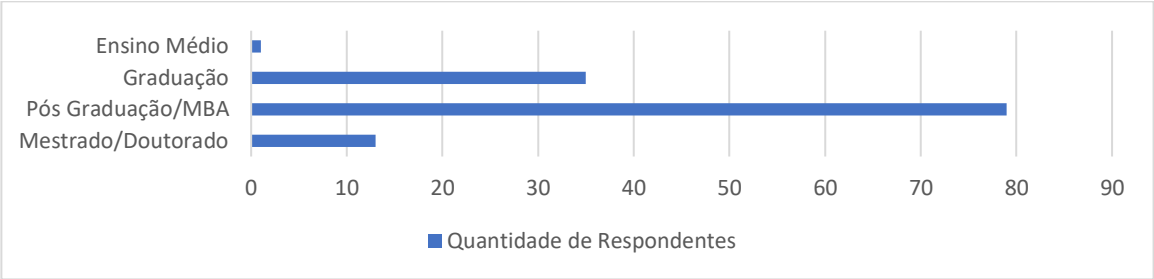


Figura 6. Formação acadêmica
Fonte: Resultados originais da pesquisa

O gráfico apresentado na Figura 7 demonstrou que a grande maioria dos participantes já participou de treinamentos relacionados a governança corporativa, compliance, auditoria ou gestão de riscos, totalizando 120 respostas afirmativas. Esse resultado demonstra um nível elevado de exposição e preparo dos profissionais em temas centrais de GRC.

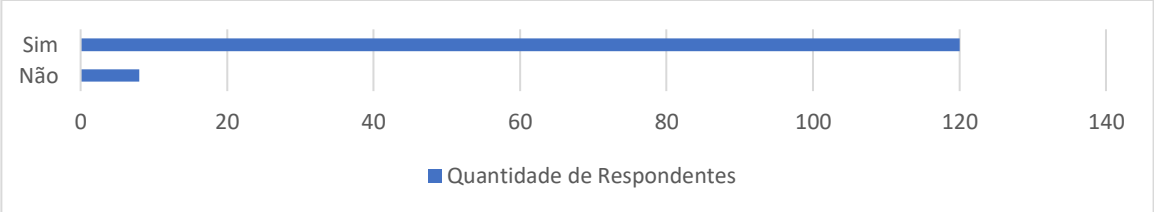


Figura 7. Participação em treinamentos relacionados a GRC
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 8 representou a autoavaliação dos respondentes sobre seus conhecimentos em GRC revelou um perfil predominantemente confiante e bem-preparado em relação ao tema. A maior parte dos participantes avaliou seu conhecimento como alto (51 respostas) ou muito alto (35 respostas), indicando que a maioria possui percepção positiva sobre sua competência técnica na área.

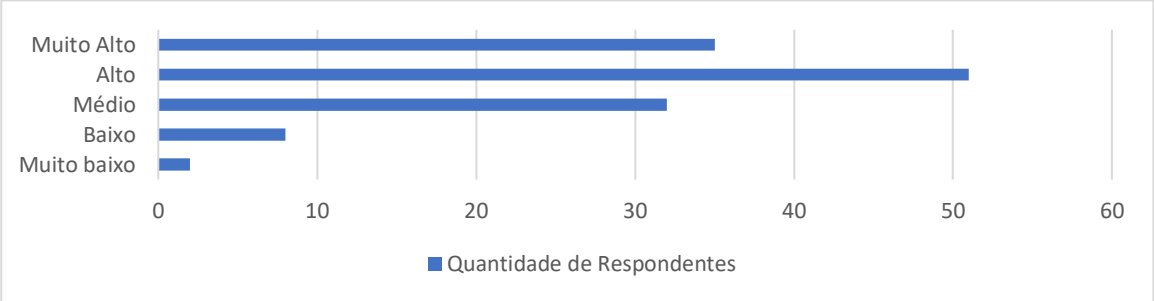


Figura 8. Autoavaliação dos respondentes do seu conhecimento sobre o tema de GRC
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 9 demonstrou que a grande maioria afirmou que a instituição financeira possuí política relacionada a GRC, enquanto apenas 5 respondentes indicaram que a organização não possui tal política formalizada. Esse resultado demonstra que as práticas de Governança, Riscos e Compliance estão amplamente estruturadas na maioria das instituições representadas na amostra.

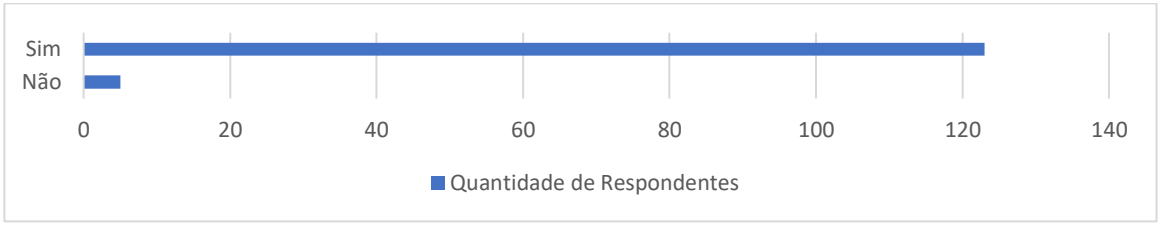


Figura 9. Implementação de políticas de GRC nas instituições financeiras
Fonte: Resultados originais da pesquisa

O gráfico apresentado na Figura 10 mostrou que os resultados referentes aos princípios de governança (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) indicaram uma percepção amplamente positiva por parte dos respondentes, pois uma parcela expressiva declarou que esses valores são observados frequentemente (42 respostas) ou sempre (77 respostas).

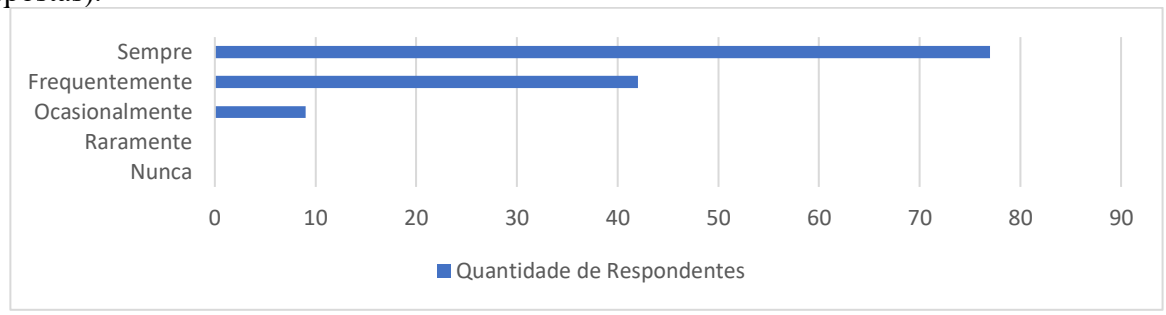


Figura 10. Práticas relacionadas aos princípios de governança
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 11 apresentou os resultados da pergunta sobre a existência de um comitê de riscos atuante apontaram que a grande maioria dos respondentes percebe a presença efetiva desses mecanismos em suas instituições. Essa predominância de respostas positivas sugere que, na maior parte das organizações representadas, estruturas formais de acompanhamento e deliberação sobre riscos e governança estão implementadas e desempenham um papel ativo.

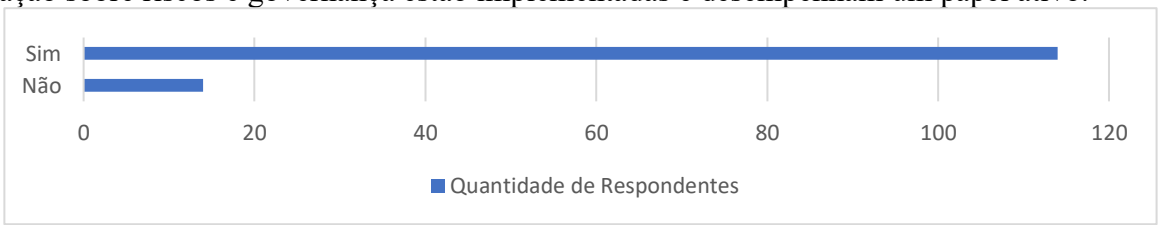


Figura 11. Existência de Comitê de Riscos atuante
Fonte: Resultados originais da pesquisa

O gráfico da Figura 12 apresentou os resultados do envolvimento da Alta Administração nas decisões relacionadas à governança indicaram uma percepção amplamente positiva por parte dos respondentes, demonstrando que o nível estratégico tem presença relevante nos processos decisórios relacionados à governança.

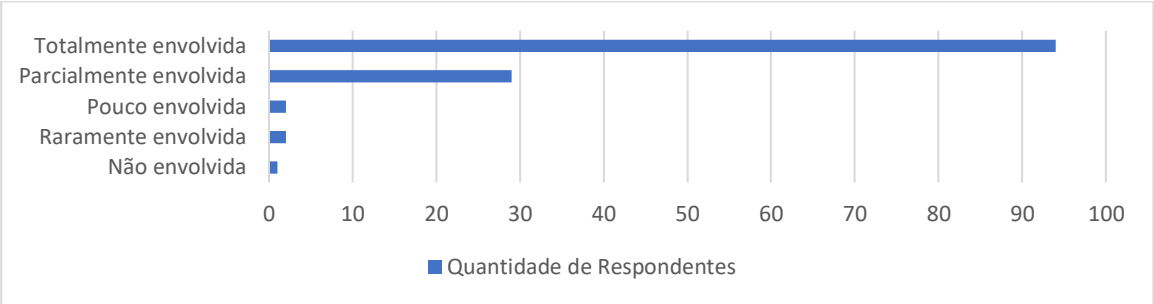


Figura 12. Envolvimento da Alta Administração nas decisões relacionadas a GRC
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 13 demonstrou a percepção sobre o alinhamento entre GRC e o planejamento estratégico da instituição financeira se demonstrou favorável entre os respondentes. A maioria declarou "Concordo totalmente" (57 respostas) ou Concordo parcialmente" (52 respostas), demonstrando que 109 respondentes entendem que a governança está integrada às diretrizes estratégicas da instituição.

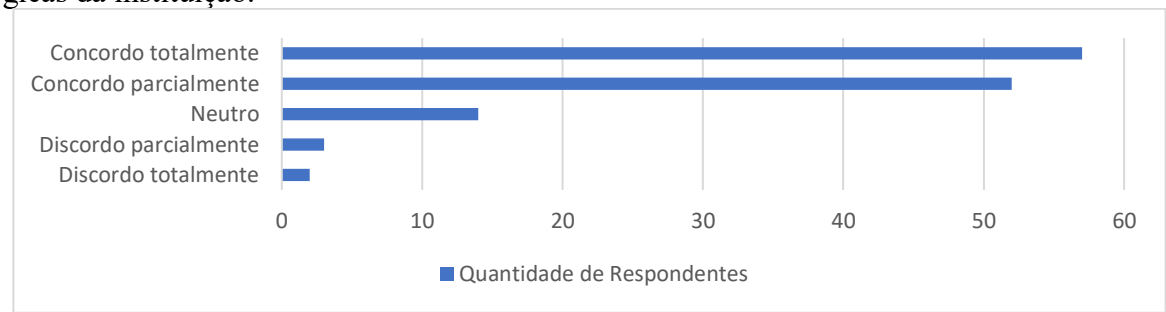


Figura 13. Alinhamento entre GRC e planejamento estratégico da instituição
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 14 revelou que as instituições financeiras possuíam mecanismos para avaliação periódica da governança corporativa. A percepção predominante entre os respondentes é positiva, 114 respondentes afirmaram que suas instituições possuem ferramentas, processos ou rotinas para avaliar periodicamente a governança corporativa.

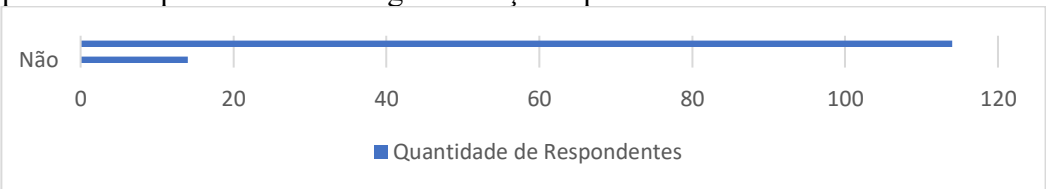


Figura 14. Existência de mecanismos para avaliação periódica de GRC
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os resultados da pergunta sobre a existência de um programa de compliance estruturado, apresentado na Figura 15, mostraram uma percepção amplamente favorável entre os respondentes. 118 participantes afirmaram que suas organizações contam com um programa de compliance formalizado e ativo.

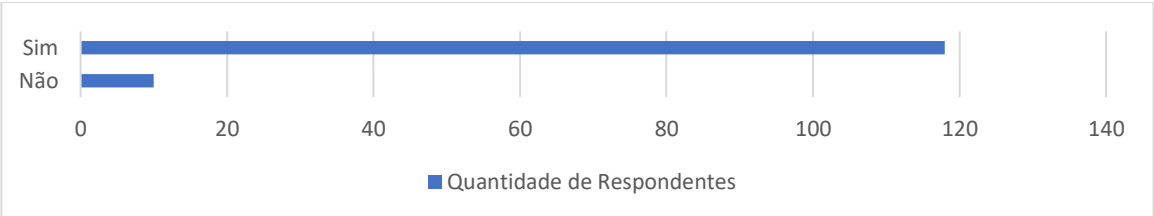


Figura 15. Programa de Compliance estruturado
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 16 demonstrou que a maior parte dos respondentes declarou "concordo totalmente" (77 respostas) ou "concordo parcialmente" (41 respostas), totalizando 118 participantes que reconhecem a presença clara de uma cultura organizacional orientada por princípios éticos.

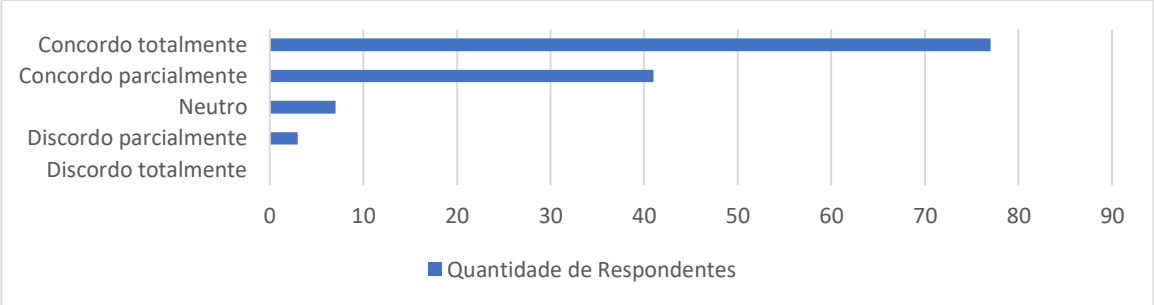


Figura 16. Cultura organizacional voltada para integridade e ética
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os resultados apresentados na Figura 17 mostraram que a ampla maioria dos respondentes percebe a existência de processos formais de revisão contínua do programa. 111 participantes responderam que suas instituições realizam atualizações regulares das políticas, controles e diretrizes de compliance.

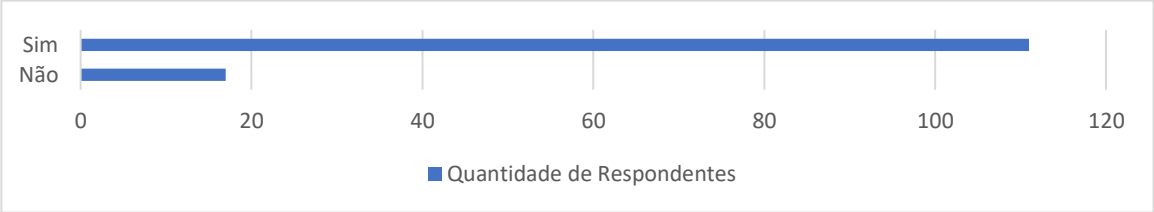


Figura 17. Revisão periódica do Programa de Compliance
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os resultados apresentados na Figura 18 referente a pergunta sobre treinamentos regulares de compliance mostraram uma percepção predominantemente positiva entre os respondentes. 112 participantes afirmaram que suas instituições promovem treinamentos contínuos voltados ao tema, reforçando a importância da capacitação como elemento central para manter a conformidade e fortalecer a cultura ética.

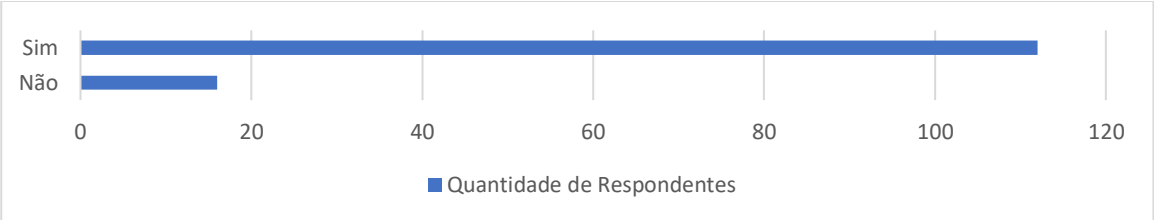


Figura 18. Treinamentos regulares sobre Compliance
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os resultados apresentados no gráfico da Figura 19 demonstraram os resultados sobre a existência de canais eficazes para denúncias de irregularidades apontaram para uma percepção amplamente positiva entre os respondentes. 122 participantes responderam que suas instituições disponibilizam canais considerados funcionais para o relato de condutas inadequadas ou potenciais violações.

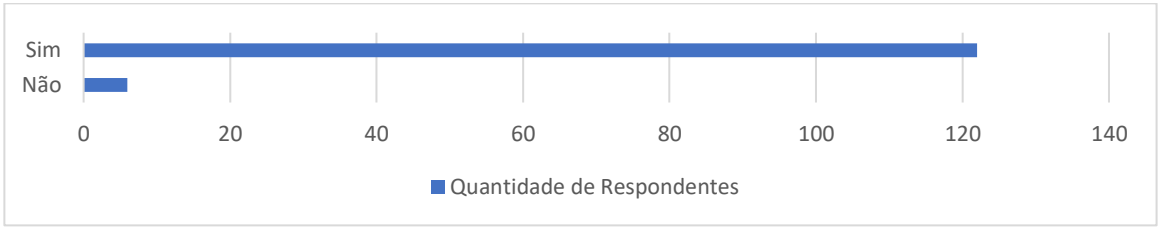


Figura 19. Existência de canal de denúncia para reporte de irregularidades
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 20 demonstrou a percepção entre a integração de Compliance com a estratégia da instituição financeira revelou-se fortemente positiva entre os respondentes. A maioria indicou "concordo totalmente" (72 respostas) ou "concordo parcialmente" (39 respostas), demonstrando que grande parte dos profissionais percebe o compliance como um elemento estruturante na direção estratégica das instituições.

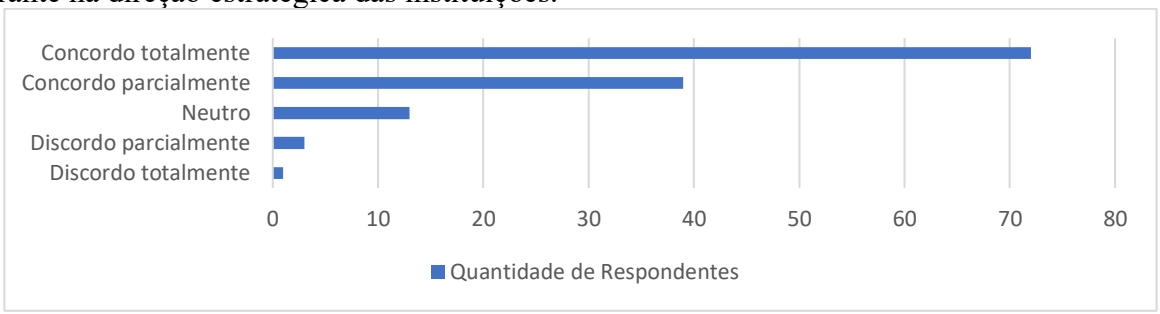


Figura 20. Alinhamento entre Compliance e a estratégia da instituição
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 21 trouxe os resultados da avaliação sobre a contribuição do programa de compliance para a mitigação de riscos operacionais, regulatórios e reputacionais mostraram uma percepção fortemente favorável entre os respondentes. A maioria expressiva afirmou que concorda totalmente (87 respostas), indicando reconhecimento claro de que o programa de compliance exerce papel significativo na redução e prevenção desses tipos de riscos.



Figura 21. Contribuição do programa de compliance para mitigação de riscos
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os resultados sobre a forma de atuação da auditoria interna, apresentados na Figura 22, mostraram uma percepção amplamente favorável entre os respondentes, 112 participantes responderam que a auditoria interna é vista como uma função que opera com autonomia, livre de interferências que possam comprometer sua objetividade.

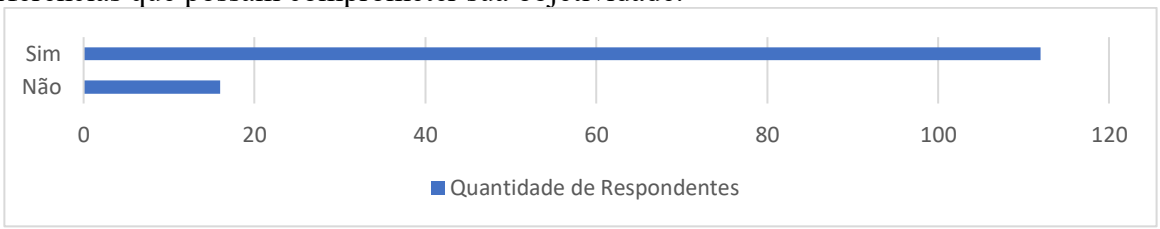


Figura 22. Atuação da Auditoria Interna de forma independente

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O gráfico apresentado na Figura 23 mostrou que a maioria dos respondentes declarou que concorda totalmente (88 respostas) ou concorda parcialmente (26 respostas), totalizando 114 participantes que reconhecem o uso de abordagem baseada em riscos na elaboração do plano anual de auditoria.

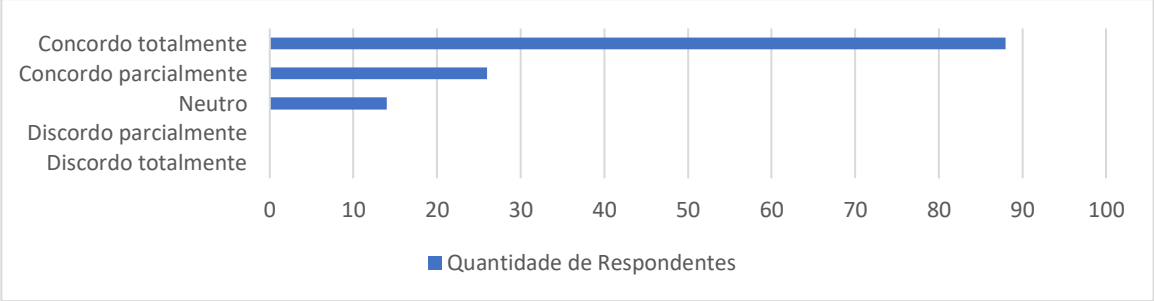


Figura 23. Utilização de metodologia baseada em risco pela Auditoria Interna
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A percepção dos respondentes, apresentada na Figura 24, é que os relatórios de auditoria foram utilizados para tomada de decisão estratégica. A maior parte dos respondentes afirmou que esses relatórios são utilizados sempre (55 respostas) ou frequentemente (47 respostas), totalizando 102 participantes que enxergam a auditoria como um insumo efetivo para decisões de caráter estratégico.

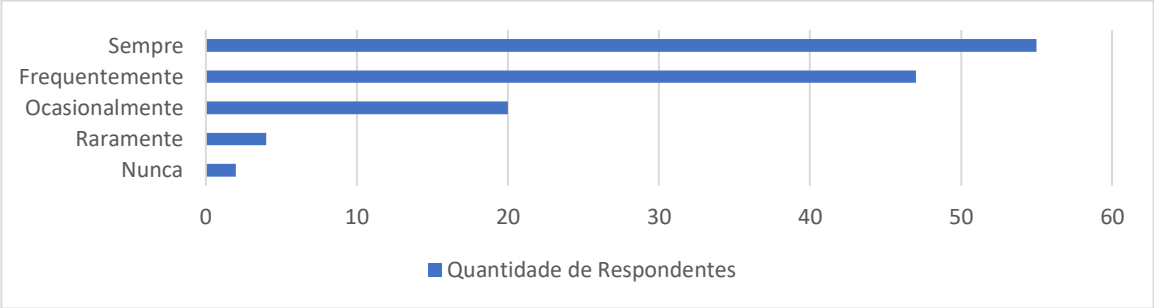


Figura 24. Utilização dos relatórios de Auditoria Interna
Fonte: Resultados originais da pesquisa

O gráfico apresentado na Figura 25 mostrou que a maioria dos respondentes afirmou que a auditoria interna realiza testes de controles de forma regular. Esse resultado demonstrou que a prática de testes contínuos de controles está consolidada nas organizações analisadas, sugerindo maturidade nos processos de auditoria interna e maior aderência às boas práticas de governança e gestão de riscos.

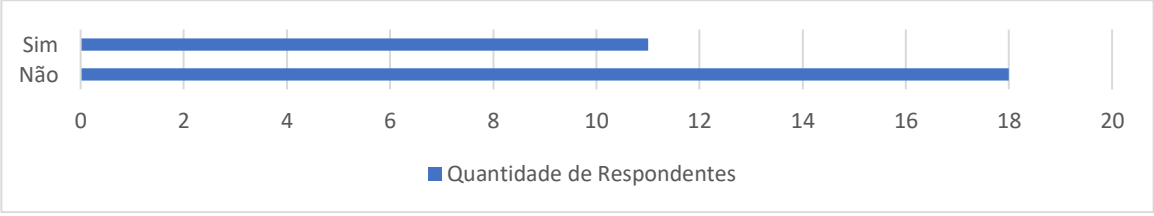


Figura 25. Avaliação de controles pela Auditoria Interna
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados apresentados na Figura 26 revelaram uma percepção amplamente positiva sobre a integração entre auditoria interna e as áreas de riscos e compliance. Entre os

respondentes, 68 afirmaram concordar totalmente e 41 concordaram parcialmente, totalizando 109 respostas que apontaram para uma integração efetiva.

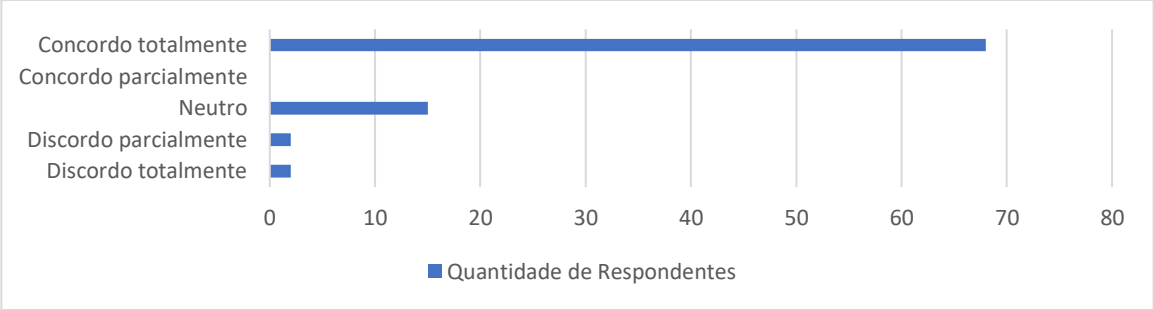


Figura 26. Integração entre Auditoria Interna, Riscos e Compliance
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 27 mostrou que a maior parte dos respondentes reconheceu a contribuição da auditoria interna para a prevenção de fraudes e riscos na instituição financeira. 89 afirmaram concordar totalmente e 26 concordaram parcialmente, totalizando 115 respostas positivas.

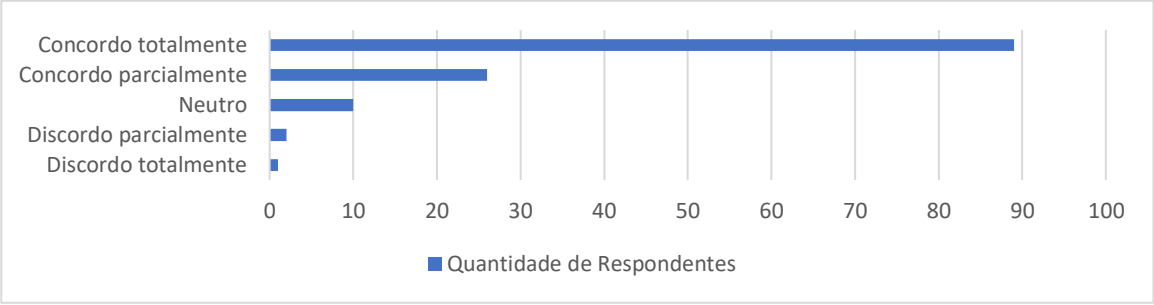


Figura 27. Contribuição da Auditoria Interna na prevenção de fraudes e riscos
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados apresentados na Figura 28 indicaram que a presença de uma política de gestão de riscos é amplamente estabelecida nas instituições representadas. Do total de respostas, 121 participantes declararam que suas organizações possuem essa política. Esse resultado demonstrou um elevado grau de maturidade em governança e gestão de riscos, refletindo a importância crescente de políticas estruturadas para orientar práticas, responsabilidades e mecanismos de identificação e mitigação de riscos.

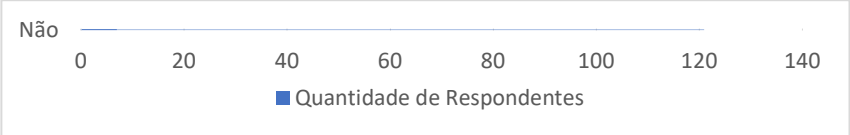


Figura 28. Existência de Política de Gestão de Riscos
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados apresentados na Figura 29 revelaram que a grande maioria das instituições realizam o mapeamento e o monitoramento contínuo de riscos. Entre os respondentes, 117 afirmaram que esses processos ocorrem de forma contínua, evidenciando que as organizações têm adotado práticas mais estruturadas e recorrentes para identificar, acompanhar e mitigar ameaças potenciais.

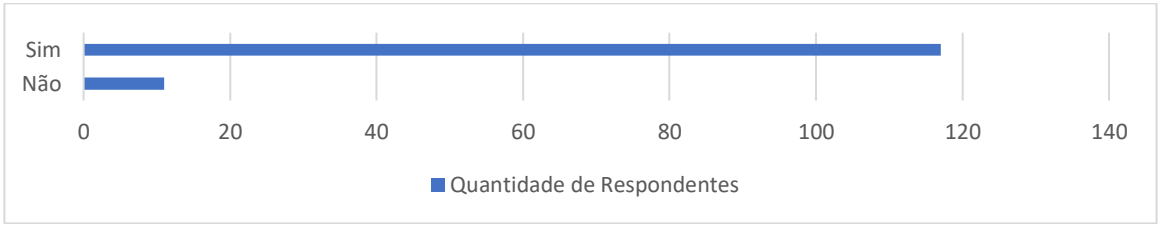


Figura 29. Monitoramento e mapeamento de riscos de forma contínua
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados apresentados na Figura 30 indicaram que a percepção sobre o nível de maturidade em Governança, Riscos e Compliance (GRC) nas instituições é predominantemente positiva. Entre os respondentes, 48 classificou a maturidade como muito alta e 44 como alta, totalizando 92 respostas que sinalizam um ambiente organizacional avançado em práticas de GRC. Os resultados sugeriram que a maioria das instituições possuíam estruturas de GRC bem desenvolvidas, com processos mais robustos e integrados, enquanto uma minoria ainda enfrenta desafios para elevar seu nível de maturidade.

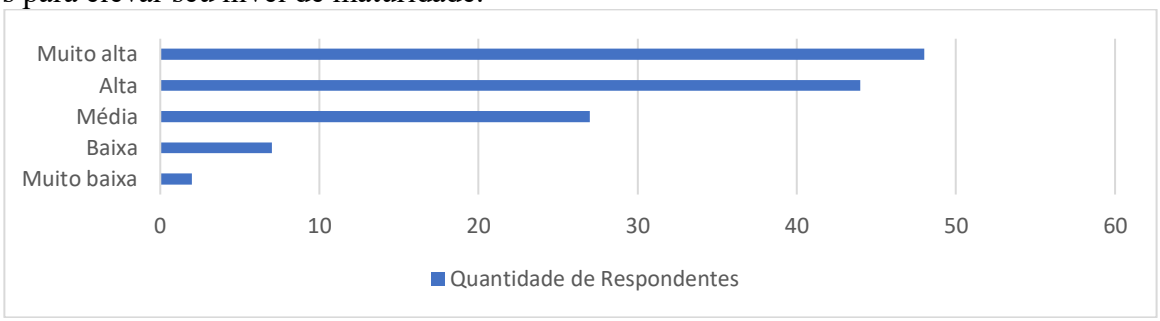


Figura 30. Avaliação da instituição em relação à maturidade de GRC
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados apresentados na Figura 31 mostraram que, na percepção dos respondentes, o risco regulatório foi considerado o mais crítico, com 42 indicações, destacando a forte preocupação das instituições com o cumprimento de normas e exigências regulatórias. Em seguida, o risco operacional apareceu com 32 respostas, refletindo o impacto de falhas internas, processos inadequados ou eventos inesperados nas operações. Os riscos reputacional e de crédito surgiram empatados, ambos com 19 respostas, indicando relevância, porém menor urgência em comparação aos dois primeiros. No geral, o resultado evidencia um foco das instituições em riscos que podem gerar impactos regulatórios e operacionais significativos, reforçando a importância de controles robustos e alinhamento às normas vigentes.

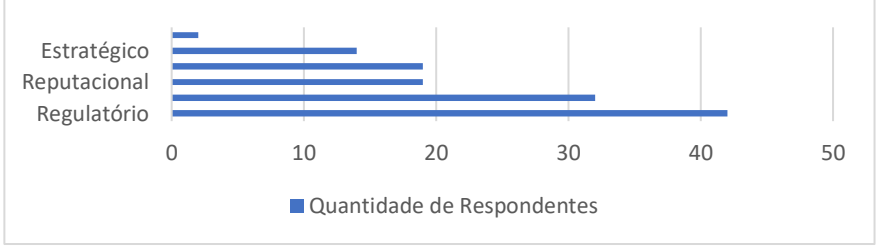


Figura 31. Percepção sobre a criticidade dos riscos
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os resultados apresentados na Figura 32 indicaram que os mecanismos de governança corporativa, compliance e auditoria interna estão amplamente integrados à gestão de riscos. Entre 128 respostas, 65 consideram “totalmente integrados” e 49 “parcialmente integrados”, somando 114 respostas favoráveis à integração. Em síntese, a percepção predominante foi de

integração elevada, sugerindo coordenação efetiva entre as três linhas para suportar a gestão de riscos.

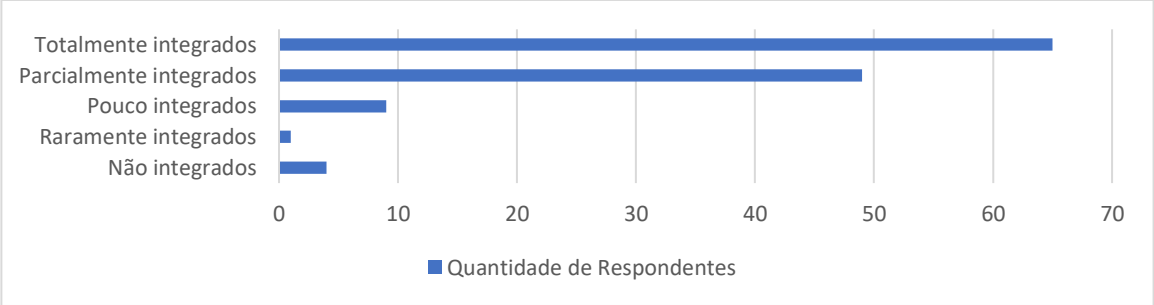


Figura 32. Integração entre gestão de riscos e mecanismos de governança corporativa, compliance e auditoria interna
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados apresentados na Figura 33 mostraram que, na percepção dos respondentes, a principal oportunidade de melhoria na prevenção de riscos está na maior integração entre as áreas, com 69 respostas, indicando que a colaboração e o compartilhamento de informações ainda podem ser fortalecidos para aumentar a eficácia dos controles.

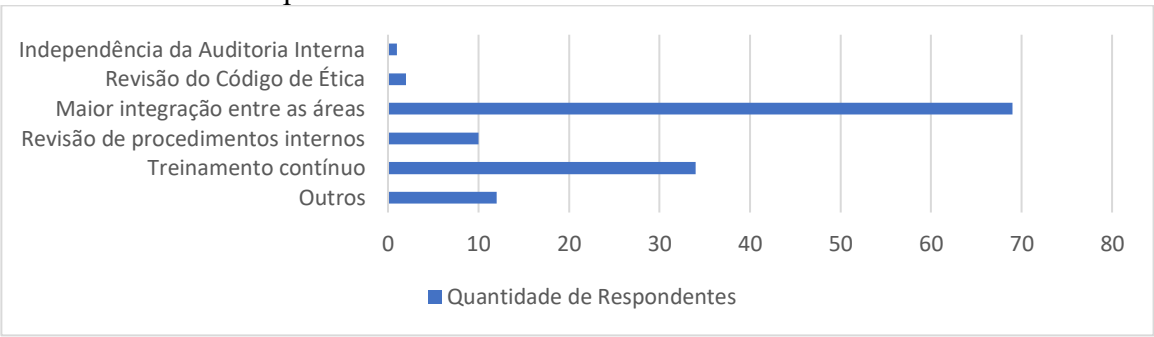


Figura 33. Opinião sobre oportunidade de melhorias na prevenção de riscos
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A análise segmentada dos dados, considerando características individuais e profissionais dos respondentes, revelou padrões relevantes na percepção de maturidade em GRC (OCEG, 2024; Vieira & Barreto, 2019). Profissionais na faixa etária de 25 a 34 anos foram os que mais atribuíram níveis elevados de maturidade ao sistema, indicando que esse grupo tende a perceber as práticas de GRC como mais desenvolvidas (PwC, 2024; IBGC, 2023). De forma semelhante, colaboradores que ocupam posições gerenciais apresentaram as avaliações mais altas, sugerindo que a proximidade com processos decisórios contribuiu para uma visão mais favorável das estruturas de controle (COSO, 2017).

Entre os profissionais que atuam diretamente em áreas especializadas, como Governança Corporativa e Gestão de Riscos, houve uma concentração de avaliações elevadas, reforçando que o domínio técnico e a familiaridade com práticas estruturadas fortalecem a percepção de robustez do modelo (IBGC, 2023). A capacitação também se mostrou um fator significativo, respondentes que já participaram de treinamentos relacionados a governança, compliance, auditoria ou gestão de riscos demonstraram tendência clara a reconhecer maior maturidade institucional (OCEG, 2024; IIA, 2024). Esse mesmo padrão foi identificado entre os participantes que se autoavaliaram com conhecimento “Alto” ou “Muito Alto” em GRC (KPMG, 2023).

Outro elemento determinante refere-se ao nível de integração entre governança, riscos, compliance e auditoria interna. Respondentes que perceberam integração total ou parcial entre

esses mecanismos atribuíram maturidade significativamente superior ao modelo, evidenciando que a coordenação entre funções é vista como componente essencial para um ambiente de controle mais sólido (IIA, 2024). Além disso, a experiência profissional também influenciou positivamente essa percepção, tanto dos colaboradores com 11 a 15 anos de atuação na instituição quanto aqueles com igual tempo de mercado apresentaram avaliações mais elevadas, indicando que a vivência organizacional amplia a compreensão sobre a eficácia dos mecanismos de GRC.

Por fim, o nível educacional mostrou-se associado à percepção de maturidade. Profissionais com pós-graduação ou MBA constituíram o grupo que mais reconheceu altos níveis de maturidade, o que reforça a relação entre maior formação acadêmica e maior valorização das estruturas de governança e controle.

Como limitações deste trabalho, destaca-se que a pesquisa utilizou amostra não probabilística por conveniência, restringindo a generalização estatística dos resultados para todas as instituições financeiras brasileiras. Além disso, os resultados refletem a percepção dos respondentes, podendo sofrer influência da experiência profissional e do contexto organizacional de cada participante. Ainda assim, a diversidade do perfil dos respondentes e sua elevada qualificação conferem consistência às análises realizadas.

5 Conclusões

Os resultados do estudo indicaram que a maturidade de GRC nas instituições financeiras analisadas esteve associada, sobretudo, à integração prática entre governança corporativa, gestão de riscos, compliance e auditoria interna, e não apenas ao porte das estruturas formais. Essa integração se refletiu em processos mais consistentes de monitoramento e em respostas mais ágeis a eventos de risco, fortalecendo a confiança organizacional e a qualidade das decisões. A combinação entre políticas claras, funções bem definidas nas três linhas de defesa e uso incremental de dados e tecnologia sustentou um ambiente de controle mais coeso e orientado à prevenção.

Diante desse contexto, o objetivo do estudo foi de analisar de que forma mecanismos de governança corporativa, compliance, gestão de riscos e auditoria interna contribuíram para prevenir e mitigar riscos em instituições financeiras. Esses mecanismos, quando coordenados e alinhados ao planejamento estratégico, promoveram maior transparência, delimitaram responsabilidades e reduziram assimetrias de informação, favorecendo a mitigação de riscos operacionais, regulatórios, reputacionais e tecnológicos.

Entre os principais resultados, a integração entre as funções de GRC foi o fator determinante de maior percepção de maturidade, o papel da capacitação e do domínio técnico dos respondentes com treinamento prévio e atuação nas áreas especializadas atribuíram níveis mais altos de maturidade, a influência da posição hierárquica e da experiência, profissionais em cargos gerenciais e com maior vivência de mercado avaliaram melhor a robustez do modelo, e o apoio de tecnologia como reforço ao monitoramento contínuo e à antecipação de vulnerabilidades. Em conjunto, esses elementos apontaram que o fortalecimento da coordenação entre pessoas, processos e tecnologia, aliado à evolução contínua das práticas de controle e à atuação independente da auditoria interna, ampliou a resiliência, a segurança, a transparência e a competitividade das instituições.

Este estudo abre espaço para investigações futuras que aprofundem a compreensão da maturidade de GRC em diferentes realidades organizacionais. Pesquisas posteriores podem explorar como variáveis culturais influenciam a integração entre as funções de governança corporativa, riscos, compliance e auditoria, bem como avaliar o impacto de novas tecnologias no fortalecimento dos controles internos. Também seria relevante examinar a evolução da maturidade de GRC ao longo do tempo, identificar barreiras práticas à integração das áreas e analisar como diferentes modelos de liderança afetam a efetividade dos mecanismos de

controle. Esses caminhos de pesquisa podem ampliar a consistência do tema e gerar contribuições para profissionais e instituições que buscam aprimorar a resiliência organizacional.

Referências

Aliant; Protiviti. 2025. Tendências em Compliance – 2ª Pesquisa Nacional sobre Necessidades e Tendências do Compliance. Disponível em: https://www.aliant.com.br/wp-content/uploads/2024/11/EBOOK_TENDENCIA-EM-COMPLIANCE_2025.pdf

Banco Central do Brasil [BACEN]. 2024. Relatório de Estabilidade Financeira. Disponível em: Modelo de Apresentação 2017_16x9

Bermudez, M. C.; Seabra, S. N. 2024. Relação em Programas de Integridade/Compliance e Desempenho das Empresas: Uma Revisão Bibliométrica. Revista Regeco. Disponível em: https://revista.iesb.br/revista/index.php/regeco/article/download/283/213/629

Brito, A. P. G.; Oliveira, G. S.; Silva, B. A. 2021. A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. Revista de Educação, FUCAMP. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/download/2354/1449

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. 2017. *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Disponível em: Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf

DELOITTE; IBGC. 2023. O Futuro do Processo de Gestão de Riscos Empresariais (Gestão de Riscos). Disponível em: https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/processo-gestao-riscos-2023.html

Fávero, L. P. L.; Belfiore, P. P. 2024. Manual de Análise de Dados: Estatística e Machine Learning com Excel®, SPSS®, Stata®, R® e Python®. 2ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Francisco, F. R. R. L.; Morais, M. G. D.; Silva, N. G. A. 2023. O papel da auditoria interna na promoção da *accountability* nas instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte. *Revista da CGU*, v. 15, n. 27, p. 1-20, 2023. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/95389/1/V15N27_Artigo_511_2023.pdf

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. 2023. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: https://www.ibgc.org.br

KPMG Brasil. 2023. Estratégias interconectadas ajudam a inovar na Gestão de Riscos. Disponível em: https://kbs.kpmg.com.br/artigo-interconectividade-motricidade-inovacao-gestao-de-riscos

Lima J., E. B.; Oliveira, G. S.; Santos, A. C. O.; Schnekenberg, G. F. 2021. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. FUCAMP, p.36-51. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356

Martini, M.; Schreiber, D. 2025. ESG e desenvolvimento sustentável: governança corporativa e impactos sociais no Brasil. Revista Colóquio. Disponível em: https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/3648

Open Compliance and Ethics Group [OCEG]. 2024. *Compliance and Ethics Training Survey Findings*. Disponível em: GRC Capability Model (Red Book)

Peres, F. M. 2023. Brilho e resiliência financeira: o poder da governança corporativa nas instituições financeiras brasileiras. *Revista Foco*, v. 16, n. 10, p. 1–20. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/375223886

PwC. 2024. Pesquisa Global de Riscos. Disponível em: Publicações | PwC Portugal

Soua B. J. E.; de Jesus S, J. M.; Narciso S., P. M.; Lemes A.R. 2023. O uso do questionário como ferramenta metodológica. Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences, 623–636.Disponível em: https://bjihs.emnuvens.com.br/bjihs/article/view/304

The Institute of Internal Auditors [IIA]. 2024. *Global Internal Audit Standards*. Disponível em: https://www.theiia.org/globalassets/site/content/research/foundation/2024/harnessinggenerativeai-portuguese.pdf

Vieira, J. B.; Barreto, R. T. de S. 2019. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília, DF, Brasil. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281