

Controles internos e formalização de contratos em instituições bancárias

Camila Ferreira dos Santos^{1*}

<https://orcid.org/0009-0002-3083-4076> 

Leila Chaves Cunha²

<https://orcid.org/0000-0002-8496-7985> 

*Autor correspondente: ca26santos@gmail.com

¹Especialista em Finanças e Controladoria. Analista de formalização. Rua Intendência, 319, Belenzinho, 03015-010, São Paulo, SP, Brasil.

²Doutora em Ciências Contábeis e Administração. Professora orientadora. Rua Dr. Percy João de Borba, Trindade, 88036-200, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

A área de controles internos representa o conjunto de procedimentos, métodos e rotinas das empresas e constitui aspecto crucial para garantir a integridade e a eficácia dos processos. A implementação de medidas preventivas, como a segregação de funções, a definição de políticas claras e a realização de auditorias regulares, contribui para minimizar o risco de erros e fraudes. Além disso, a utilização de sistemas de monitoramento, tecnologias avançadas e análise de dados permite identificar irregularidades de forma rápida e precisa. Com uma abordagem proativa, as organizações podem fortalecer seus controles internos, proteger seus ativos e promover a transparência e a conformidade^[1].

Com as mudanças nas estruturas corporativas e as transformações na tecnologia da informação, é esperado que novas demandas e riscos surjam. Os riscos estão relacionados a possíveis ameaças ou exposições que podem afetar os processos de controle dentro de uma organização^[2].

As decisões tomadas pelo gestor apresentam riscos corporativos e operacionais que podem comprometer os resultados da organização. Entre as categorias de risco, destaca-se o risco contratual, caracterizado pela possibilidade de perdas relacionadas à formalização inadequada, à interpretação de cláusulas e à desconformidade com a legislação^[3].

Entre as organizações em que os contratos têm maior relevância, estão as instituições financeiras. Conforme a Resolução CMN n.º 4.968/2021^[4], essas instituições devem implementar e manter sistemas de controles internos compatíveis com sua natureza, porte, complexidade, estrutura, perfil de risco e modelo de negócio. Dentre as instituições financeiras,

os bancos são empresas que, com fundos próprios ou de terceiros, têm na negociação de créditos sua atividade principal, além de exercerem atividades acessórias destinadas a atrair clientes^[5].

Segundo Aquino^[6], o contrato é um mecanismo jurídico de relacionamentos interpessoais que contém declarações negociais das partes. Trata-se de um acordo vinculativo firmado sobre duas ou mais declarações de vontade contrapostas, mas harmonizadas entre si, com o intuito de estabelecer uma regulamentação única de interesses.

De acordo com Antunes^[7], os contratos representam o principal instrumento para a criação e a regulação das relações jurídicas vinculadas à atividade empresarial. Para Tomazette^[8], no contexto bancário, embora existam outras teorias, o contrato bancário é aquele que tem como parte uma instituição financeira e tem como objeto a intermediação do crédito.

Myroslavskyi^[9] realizou estudo com o objetivo de determinar o papel da inteligência artificial (IA) no processo de padronização de contratos e analisar seu impacto na otimização dos processos internos de negócios empresariais. Os resultados indicam a necessidade de treinamento das equipes para garantir a qualidade dos dados. Destaca-se a importância da padronização de contratos para otimizar os processos jurídicos, reduzir riscos, facilitar a revisão de documentos e assegurar a conformidade com os requisitos legais.

Neste contexto, o objetivo deste estudo é identificar a percepção dos profissionais de instituições financeiras sobre o processo de formalização de contratos. O trabalho justifica-se pela necessidade de pesquisas na área, uma vez que as análises sobre contratos geralmente concentram-se na esfera jurídica, tratam de questões relacionadas à validade e raramente discutem aspectos relacionados à elaboração^[10]. No campo prático, os resultados poderão auxiliar profissionais e instituições financeiras, com percepções que contribuam para aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos.

Trata-se de pesquisa descritiva, do tipo levantamento e análise de dados. De acordo com Gil^[11], esse tipo de estudo busca descrever as características de uma determinada população. Quanto à natureza dos dados, a pesquisa é quantitativa. Segundo Martins e Theóphilo^[12], nessa abordagem mensuram-se variáveis para compreender o fenômeno investigado.

O instrumento de coleta de dados é o questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha. No bloco que trata das percepções sobre a experiência de formalização de contrato, utiliza-se a escala do tipo Likert, com cinco níveis, que, segundo Alvarez-Esteban e Vázquez-Burguete^[13], constitui uma escala intervalar, assume distância igual entre todas as categorias de resposta e permite obter a pontuação de cada indivíduo.

O questionário foi desenvolvido com perguntas direcionadas aos profissionais responsáveis pela formalização de contratos. O contato com os respondentes ocorreu por meio

da ferramenta LinkedIn; também foram contatadas organizações bancárias e solicitado que o questionário fosse encaminhado ao departamento de formalização, de modo que os profissionais da área pudessem contribuir com a pesquisa. Em função disso, não foi possível identificar a população da pesquisa, e a amostra contou com 38 respondentes. O período da coleta de dados ocorreu entre junho e julho de 2024.

Quanto ao perfil dos participantes da pesquisa, constata-se que a faixa etária com maior número de respondentes é de 26 a 35 anos (50%), e a menor corresponde à faixa de 46 a 55 anos ou acima de 55 (2,6% e 5,3%, respectivamente). A maioria possui ensino superior (65,8%), seguida da especialização (31,6%).

Quanto à função exercida, os resultados demonstram que 55,3% dos participantes são analistas, 13,2% são assistentes e 2,6% são auxiliares. Em relação ao tempo de atuação na empresa, 36,8% dos profissionais têm até três anos de experiência, seguidos por 28,9% com tempo de três a cinco anos. Observa-se ainda que 23,7% dos respondentes atuam há mais de cinco anos, e o menor percentual corresponde àqueles com até um ano de atuação (10,5%).

Processos internos do departamento e rotina

Na Tabela 1 apresentam-se as respostas referentes aos processos internos: forma de distribuição das demandas; recebimento de demandas; geração de contratos; e, minutas mais utilizadas.

Tabela 1. Processos internos – parte 1

Forma de distribuição de demandas	A	Em percentual (%)
Por meio de triagem, um membro direciona aos demais	16	42,1
Atuação independente, cada membro consulta a esteira e formaliza conforme prioridade	17	44,7
Outro	5	13,2
Total	38	100
Recebimento de demandas por sistema	A	Em percentual (%)
Totalmente. Todos os trâmites são por meio de sistema	11	28,9
Parcialmente. Uma parte é feita por sistema, a outra parte não	23	60,5
Não é utilizado sistema	4	10,5
Total	38	100
Geração de contratos por sistema		
Totalmente. Todos os trâmites são por meio de sistema	7	18,4

Parcialmente. Uma parte é feita por sistema, a outra parte não	19	50,0
Não é utilizado sistema	12	31,6
Total	38	100
Minuta mais utilizada pelo departamento	A	Em percentual (%)
Padrão	32	84,2
Específica	3	7,9
Específica replicável	3	7,9
Total	38	100

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A atuação independente, na qual cada membro consulta a esteira e formaliza conforme a prioridade, é mais frequente, com 44,7% das respostas. A distribuição por triagem também é prática comum, com 42,1%. Outras formas de distribuição, classificadas como “outro”, são menos comuns, com 13,2%.

Quanto ao recebimento de demandas, a maioria dos profissionais (60,5%) indicou que parte das demandas é recebida por sistema, enquanto 28,9% informaram recebê-las totalmente por meio de sistemas. Observa-se que 10,5% ainda não adotam sistemas para os trâmites das demandas.

No que tange à geração de contratos, 50% dos participantes indicaram uso parcial, com sistemas e métodos não sistematizados. Apesar da adoção significativa de sistemas, muitas instituições ainda dependem de processos manuais tanto para a geração dos contratos quanto para o recebimento de demandas. Apenas 18,4% dos contratos são gerados exclusivamente por sistemas, o que revela que as instituições digitalizaram apenas uma parte limitada de suas operações. Uma considerável proporção (31,6%) não utiliza nenhum sistema para a geração de contratos.

Os resultados convergem com os encontrados por Cunha e Silveira^[5], ao apontarem que a organização pesquisada utiliza modelo híbrido no uso da IA e que a adoção de novas tecnologias pode reduzir custos. Camargo, Souza e Silva^[14] ressaltam a necessidade de medidas adequadas de segurança, conformidade regulatória e educação para garantir que os contratos e assinaturas digitais sejam utilizados de forma eficaz e confiável.

No que se refere à minuta mais utilizada, os resultados apontam que 84,2% adotam a minuta padrão. As minutas específicas replicáveis correspondem a 7,9% cada. Isso indica que, embora haja espaço para minutas personalizadas para atender necessidades particulares, a maioria das operações se beneficia de documentos padronizados. Nesse contexto, a IA pode utilizar minutas pré-definidas, que incluem cláusulas essenciais, aspectos regulatórios, medidas

de segurança da informação e gestão de riscos. Seu processo de aprendizado contínuo limita a abrangência das particularidades de cada contrato, mas gera ganhos ao produzir documentos rapidamente e identificar falhas^[15].

Na Tabela 2 apresenta-se a percepção dos respondentes sobre a morosidade nos processos.

Tabela 2. Processos internos – parte 2

Fatores que geram morosidade no processo e na entrega	A	%
A etapa de triagem/direcionamento de demandas	5	13,2
Interpretação das demandas, devido a diversas fontes de pesquisa, anexos e afins	9	23,7
Preenchimento dos contratos (escolha de cláusulas, especificidades dos produtos e eventuais ajustes)	9	23,7
Todas as opções anteriores	13	34,2
Outro	2	5,3
Total	38	100
Tempo de entrega para operações estruturadas	A	%
1h	11	28,9
1h30min	8	21,1
2h	10	26,3
2h30min	9	23,7
Total	38	100

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Quanto à morosidade na entrega, as etapas de interpretação das demandas e preenchimento dos contratos representam os passos que mais causam atrasos (23,77% cada). A etapa de triagem e direcionamento das demandas (13,2%) é relevante, mas menos crítica.

A maior parte dos participantes (34,2%) indicou que todas as etapas mencionadas (triagem e direcionamento, interpretação das demandas e preenchimento dos contratos) contribuem para a morosidade no processo e na entrega. Isso demonstra que a morosidade é um problema diversificado, não atribuível a uma única etapa. Segundo Anthony e Govindarajan^[16], as organizações necessitam de uma estrutura de controle para planejamento, coordenação das atividades, comunicação de informações e avaliação do desempenho de pessoas e processos.

Quanto às operações estruturadas, definidas como aquelas compostas por cinco ou mais contratos, conforme as garantias exigidas, os resultados apontam que o tempo de entrega mais frequente é de uma hora, com 28,9% das respostas. O tempo de duas horas foi indicado por 26,3% e de até 2h30min com 23,7% das respostas. Essa variação sugere que o tempo de entrega das operações estruturadas pode diferir de acordo com a quantidade de contratos.

Percepções com a experiência de formalização de contratos

Esta parte do questionário foi aplicada em escala Likert de cinco níveis, na qual um indica que não contribui e cinco que contribui muito. Os resultados são apresentados em valores absolutos (A) e relativos (%).

Tabela 3. Percepções sobre a experiência de formalização de contratos

Experiências	1		2		3		4		5		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
O volume de demandas é elevado	1	2,6	3	7,9	11	28,9	9	23,7	14	36,8	38	100
É preciso consultar outros departamentos e fontes para interpretar as demandas recebidas	3	7,9	6	15,8	7	18,4	15	39,5	7	18,4	38	100
Se necessário relatar outra área antes da formalização, a resposta é recebida dentro do prazo adequado	4	10,5	6	15,8	14	36,8	8	21,1	6	15,8	38	100
As minutas são dispostas em sistema e podem ser localizadas facilmente, com inclusão de todos os produtos e atualizações	1	2,6	5	13,2	12	31,6	13	34,2	7	18,4	38	100
As minutas são padronizadas e aplicáveis a todas as demandas	0	0,0	13	34,2	13	34,2	8	21,1	4	10,5	38	100
Os membros da equipe têm amplo conhecimento e formalizam todos os tipos de contratos	9	23,7	6	15,8	6	15,8	10	26,3	7	18,4	38	100
Durante o processo de formalização, cláusulas podem ser incluídas, excluídas ou alteradas manualmente	6	15,8	5	13,2	7	18,4	8	21,1	12	31,6	38	100
Em determinadas ocasiões, é necessário refazer as formalizações	1	2,6	8	21,1	11	28,9	14	36,8	4	10,5	38	100

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os resultados revelam que o volume de demandas é elevado, uma vez que os níveis quatro e cinco representam 23,7% e 36,8% das respostas, respectivamente, enquanto apenas 10,5% dos participantes indicaram níveis um e dois. Quanto à necessidade de consultar outros departamentos ou fontes para interpretar as demandas recebidas, 57,9% dos respondentes concordaram com a afirmação (nível quatro: 39,5%; nível cinco: 18,4), e 23,7% assinalaram os níveis um e dois. Esses dados indicam que a maioria dos participantes considera necessária a colaboração entre departamentos para entender as solicitações recebidas.

Quanto à percepção sobre o prazo adequado quando é necessário relatar outra área antes da formalização, 21,1% dos respondentes indicaram o nível quatro e 15,8% o nível cinco. Além disso, 26,3% apontaram os níveis um e dois (respectivamente 10,5% e 15,8%). Esses resultados mostram que mais de 25% dos participantes percebem que as respostas de outras áreas não chegam dentro do prazo esperado, o que demonstra a necessidade de melhorias para aumentar a eficiência.

Em relação à disponibilidade das minutas em sistema e à facilidade de localização, os níveis mais evidenciados foram quatro e cinco, com 52,6% e 15,8%, enquanto os níveis um e dois apontam dificuldades. Esses resultados mostram a necessidade de ajustes no sistema ou na organização das minutas, a fim de garantir que todos os usuários tenham acesso fácil.

Para a afirmação de que as minutas são padronizadas, os resultados concentram-se nos níveis quatro e cinco, com 31,6%. No entanto, 34,2% indicaram o nível dois, o que mostra que, embora a minuta mais utilizada seja a padrão, conforme a Tabela 1, ainda podem ser necessárias alterações manuais segundo o produto ou a particularidade. De acordo com Aguiar Júnior^[17], a adoção de contrato padrão para diversos tipos de negócio, que não se distinguem significativamente entre estabelecimentos, ocorre em função da obediência a instruções e regulamentos governamentais, bem como das condições próprias do mercado financeiro.

Quanto ao conhecimento da equipe e à formalização de contratos, 44,7% dos respondentes situaram-se nos níveis quatro e cinco, e 39,5% nos níveis um e dois, o que demonstra possíveis lacunas que demandam maior atenção, apesar de 89,5% possuírem mais de um ano de experiência. Com base nesse conhecimento, o principal desafio relacionado à adoção de novas tecnologias é o impacto no mercado de trabalho. A tendência é que, com o tempo, a substituição de empregos seja acompanhada de iniciativas de requalificação profissional, o que permite novas oportunidades^[15]. A afirmação de que, durante o processo de formalização, cláusulas podem ser incluídas, excluídas ou alteradas manualmente, foi mais evidenciada no nível cinco, com 31,6% dos respondentes, seguida pelo nível quatro, com 21,1%. Dessa forma, a percepção predominante é de que os contratos necessitam de ajustes.

No aspecto de que, em determinadas situações, é necessário refazer as formalizações, 47,4% dos respondentes situaram-se nas opções quatro e cinco, e 23,7% nas opções um e dois, o que indica que a maioria reconhece a necessidade de refazer formalizações em certas situações, o que revela questões de qualidade nos processos atuais. Em instituições financeiras, deve-se considerar pedidos de reemissão pelo cliente em função de alterações na operação.

A avaliação dos resultados da pesquisa evidencia a relevância da padronização dos processos no ambiente organizacional. Segundo Kipper et al.^[18], a organização de tarefas em processos permite estabelecer previamente os resultados esperados, o que proporciona execução mais ágil e confiável.

O presente trabalho teve como objetivo identificar a percepção dos profissionais de instituições bancárias sobre o processo de formalização de contratos no Brasil. Os resultados apontam que parte das demandas não é recebida por sistema, o que exige recorrer a outros departamentos ou fontes para interpretação, provocando morosidade na etapa de triagem.

Observou-se que, devido à predominância da formalização manual e à ausência de vínculo sistêmico para informações utilizadas no preenchimento, o tempo estimado para formalização pode exceder duas horas. Constatou-se que nem todos os membros da equipe possuem pleno conhecimento sobre todos os produtos, apesar de 89,5% dos respondentes apresentarem mais de um ano de experiência. Essa lacuna contribui para a lentidão nas entregas, especialmente em função de a maioria dos participantes reportar volume elevado de demandas.

Salienta-se que esta pesquisa apresenta limitações, como o número de respondentes, que, por se tratar de uma função específica nas instituições, não permitiu ampliar a amostra. Diante disso, recomenda-se realizar novas pesquisas em outras instituições para avaliar o processo de formalização de contratos. Além disso, sugere-se investigar o uso de sistemas de gestão mais modernos, a criação de contratos inteligentes, a aplicação de IA e a automação de processos repetitivos.

COMO CITAR

Santos, C.F.; Cunha, L.C. 2025. Controles internos e formalização de contratos em instituições financeiras. Revista E&S. 6: e2025011.

REFERÊNCIAS

- [1] Pizo, F. 2023. Mapeamento de Controles Internos Sox. São Paulo, SP: Atlas.
- [2] Copello, F. 2020. Controles Internos – Uma Visão Prática: Um guia objetivo para descomplicar a gestão de riscos. Porto Alegre, RS: Pro Innovation.
- [3] Assi, M. 2021. Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo, SP: Saint Paul.
- [4] Brasil. 2021. Resolução CMN nº 4.968, de 25 de novembro de 2021. Dispõe sobre os sistemas de controles internos das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=4968>. Acesso em: 24 jul. 2025.
- [5] Abrão, N. 2005. Direito Bancário. São Paulo, SP: Saraiva.
- [6] Aquino, L.G. 2021. Teoria Geral dos contratos. Belo Horizonte, MG: Expert.
- [7] Antunes, J.E. 2023. Direito dos contratos comerciais. Rio de Janeiro, RJ: Leya.
- [8] Tomazette, M. 2025. Contratos Empresariais. Guarulhos, SP: Juspadvin.
- [9] Myroslavskiy, S. 2025. The role of AI in standardizing contracts and its impact on business process optimization. Legal Horizons, 25(2), 47-62.
- [10] Cunha, C., Silveira, H. 2020. Inteligência artificial na formalização de contratos - análise do impacto em uma instituição financeira brasileira de médio porte. Revista Gestão & Tecnologia, 20(2): 231–254.
- [11] Gil, A.C. 2022. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, SP: Atlas.
- [12] Martins, G.A.; Theóphilo, C.R. 2009. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo, SP: Atlas.
- [13] Alvarez-Esteban, R.; Vázquez-Burguete, J. L. 2024. Consideraciones sobre la naturaleza de la escala de Likert a través de diferentes estructuraciones de los datos Una aplicación para identificar estilos de aprendizaje en un entorno universitario. Revista Internacional de Sociologia, 82(3): 1-14.
- [14] Camargo, A.P.L.; Souza, F.S.; Silva, J. J. 2024. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, 12: 1-15.
- [15] Dias, S.P.F. 2022. Inteligência artificial na formalização de contratos de seguro: ótica dos consumidores. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e administração. Coimbra. Portugal.
- [16] Anthony, R.N.; Govindarajan, V. 2006. Sistemas de controle gerencial. São Paulo, SP: Atlas.
- [17] Aguiar Júnior, R. R. 2003. Os contratos bancários e a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça. Conselho da Justiça Federal, Brasília, DF, Brasil.
- [18] Kipper, L. M.; Ellwanger, M. C.; Jacobs, G.; Nara, E. O. B.; Frozza, R. 2011. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. Tecno-Lógica, 15(2): 89-99.