



ANA BEATRIZ DE CARVALHO FERRARI

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE CONTROLES
INTERNOS EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS
FINANCEIROS**

LAVRAS – MG

2022

ANA BEATRIZ DE CARVALHO FERRARI

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE CONTROLES INTERNOS EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS FINANCEIROS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Coorientador

LAVRAS - MG

2022

ANA BEATRIZ DE CARVALHO FERRARI

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE CONTROLES INTERNOS EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS FINANCEIROS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 30 de Agosto de 2022.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS - MG

2022

AGRADECIMENTOS

Durante toda a minha jornada sempre me considerei uma pessoa de extrema sorte, essa conclusão é decorrente das pessoas incríveis que sempre estiveram ao meu lado, dos caminhos inusitados que minha vida me levou e das conquistas, que foram muitas, apesar da pouca idade. Assim, acredito que essa sorte em conjunto com meu esforço e vontade de vencer, ainda vão me proporcionar uma linda trajetória.

Em primeiro lugar, tenho a obrigação e honra de agradecer, agradecer meu país, Joelma e Ricardo, que nunca pouparam esforços para que eu pudesse alcançar todos meus objetivos, minha graduação e todas minhas conquistas devo a eles, agradeço minha mãe pela dedicação e cuidado, e agradeço meu pai por ser meu exemplo de profissional.

Em segundo lugar, agradeço meu orientador Dr. André, por toda ajuda e suporte, não somente durante a elaboração deste documento, também durante a realização de projetos em conjunto com a empresa Jr, mas principalmente, gostaria de agradecer o cuidado e atenção que sempre teve com todos os alunos, um exemplo de educador.

Por fim, agradeço também à Universidade Federal de Lavras (UFLA), pela excelência de ensino e suporte e sobretudo ao Departamento de Administração e Economia, o qual me possibilitou o desenvolvimento acadêmico.

Muito obrigado!

RESUMO

O período de estágio supervisionado é o grande responsável por proporcionar um primeiro contato do graduando com o mercado de trabalho, além de possibilitar a prática dos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso. Assim, o curso de Administração da Universidade Federal de Lavras tem como exigência para a sua conclusão, a realização do estágio supervisionado e o desenvolvimento de um relatório. Sendo assim, o presente documento possui a descrição das atividades realizadas durante um estágio, com duração de 1.080 horas, na área de Controles Internos em uma empresa de serviços financeiros. As principais atividades desenvolvidas durante o período de duração do estágio foram os Mapeamentos de Riscos e Controles em processos internos da empresa, esse processo de avaliação do ambiente de Controles Internos visa enriquecer a gestão dos riscos operacionais, proporcionando o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela alta administração. Também foram desenvolvidas atividades com o objetivo de suporte às demais atividades da área. Sendo para as atividades desenvolvidas foram construídas sugestões de melhorias para as atividades realizadas como, padronização no armazenamento de documentos, controles para a mitigação de riscos dentro da área de controles internos, comunicações periódicas a respeito de riscos e controles internos para toda a companhia. E por fim, foi descrita a conclusão, que comenta sobre o alcance do objetivo de aplicar os conhecimentos obtidos ao longo da graduação em Administração com o período de estágio supervisionado, além do desenvolvimento da estagiária no âmbito profissional e pessoal com a experiência.

Palavras-chave: Controles Internos. Mapeamento de Riscos e Controles. Estágio Supervisionado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Planta da estrutura do 21º andar da Empresa X.....	22
Figura 2 - Planta da estrutura do 22º andar da Empresa X.....	23
Figura 3 - Planta da estrutura do 23º andar da Empresa X.....	25
Figura 4 - Planta da estrutura do 24º andar da Empresa X.....	27
Figura 5 - Planta da estrutura do 25º andar da Empresa X.....	28
Figura 6 - Disposição atual dos escritórios.....	28
Figura 7 - Interface do aplicativo.....	28
Figura 8 - Mapeamento de Controles Internos - Abordagem.....	28
Figura 9 - Metodologia de avaliação do ambiente de controles internos.....	28
Figura 10 - Classificação do risco - Prazo de mitigação.....	28
Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	8
2.1. Contextualização da Empresa	8
2.2. Descrição Física	9
2.3. Controles Internos na Empresa X	12
2.4. Adaptações após o período de pandemia do COVID-19	13
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	16
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	18
4.1. Gestão de documentos com pendências oriundos do Fórum de Produtos e Serviços	18
4.2. Mapeamento de Riscos e Controles	19
4.2.1. Mapeamento de Riscos e Controles - Circular 3978/20	21
4.2.2. Mapeamento de Riscos e Controles - Circular 3978/20 FUP	23
4.2.3. Mapeamento de Riscos e Controles - Processo de compensação entre estabelecimentos comerciais	24
4.4. Treinamentos do programa de estágio realizados	26
4.5. Apoio nas atividades diárias do fórum de produtos e serviços	27
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	28
6 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Considerando o cenário atual, onde se tem uma existência de inúmeras empresas, competindo entre si, para a conquista de um público e perpetuação no mercado, é essencial que as organizações possuam uma estratégia que tenha como meta a busca de uma vantagem competitiva. Segundo Hitt et al. (2019), estratégia consiste em um conjunto de compromissos e ações coordenadas para explorar as competências da empresa e obter vantagem competitiva.

Para um administrador, ao trabalhar na busca de vantagens dentro da organização, é necessário considerar e lidar com a existência dos riscos, que são inevitáveis em qualquer setor de negócio. Para Maximiliano (2012), riscos são eventos que afetam a realização ou o resultado de processos, inerentes em muitas situações. No processo de planejamento operacional, os riscos devem ser identificados e analisados, para que seja possível planejar ações que controlem e mitiguem a existências desses riscos.

A área de Controles Internos tem como objetivo controlar e mitigar esses riscos inerentes aos processos organizacionais. De acordo com Pizo (2018), controles internos possibilita a identificação de riscos e o desenvolvimento de controles, além de avaliar e definir os ambientes que serão controlados. Sendo assim, a referida área foi onde ocorreu o estágio supervisionado, que corresponde a uma carga horária obrigatória na matriz curricular do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras.

O estágio é regido por uma lei federal, que afirma em seu artigo primeiro, que:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008, p. 1).

Considerando os pontos anteriores, o presente relatório tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas durante um estágio realizado no período de outubro de 2021 até junho de 2022, na área de controles internos em uma empresa líder no setor de serviços financeiros em toda a América latina.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O presente relatório contém informações a respeito da experiência na área de Controles Internos em um estágio na empresa na qual, para manter o nome em sigilo, será citada neste documento como empresa X. A empresa X consiste em uma empresa de serviços financeiros, atuando como adquirente multibandeira, realizando serviços de captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito, sendo líder no setor na América Latina.

Nos próximos tópicos será apresentado a Contextualização da Empresa, Descrição Física, Controles Internos na Empresa X e as Adaptações após o Período de Pandemia do Covid-19.

2.1. Contextualização da Empresa

A empresa X (nome fictício) consiste em uma empresa de serviços financeiros que atua no mercado financeiro físico e digital como adquirente, responsável pela captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito. Sendo a empresa líder do setor em toda a América Latina.

Passou por uma grande mudança no ano de 2009, que após uma medida do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e do Senado Federal a exclusividade de operações financeiras que a empresa possuía foi finalizada. Com a mudança, a empresa além de receber um novo nome, a companhia aumentou o investimento em e-commerce e mobile (DADOS DO ESTÁGIO, 2022).

Em 2021, a empresa capturou em suas plataformas 6,8 bilhões de transações e R\$ 713,4 bilhões em volume financeiro. A missão da empresa consiste no propósito desta existir, no caso da Empresa X a missão compreende em “simplificar e impulsionar negócios para todos”, possuindo uma gama de 1,2 milhão de clientes, desde empreendedores individuais até grandes varejistas, em todo território nacional. Os valores da empresa sendo Foco no Cliente, Faz Acontecer, Colaboração, Líder de Si e Líder Transformador são utilizados tanto no processo de seleção de novos funcionários, quanto internamente, como pilares, para pautar o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

A empresa líder em pagamentos eletrônicos no Brasil e na América Latina, utiliza da inovação aberta como caminho para fortalecer e ampliar sua posição no segmento. Internamente, são efetuadas ações com o foco em inovação, como metodologias de trabalho

focando no digital, onde a inovação é colocada como responsabilidade de toda a organização. Além disso, a empresa utiliza de um Fórum de Inovação, tendo como objetivo assessorar a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração nas atividades ligadas ao tema, zelando pelos objetivos sociais e valores da organização, em coerência com os princípios básicos de governança corporativa.

2.2. Descrição Física

A empresa utiliza do espaço físico de uma matriz e duas filiais voltadas apenas para atendimento de clientes, estas localizadas no estado de São Paulo. A matriz, que centraliza quase totalmente os processos da organização, está situada em um edifício comercial, atualmente utilizando 5 andares do edifício, do 21º ao 25º andar, o número de andares foi reduzido durante a pandemia da Covid-19 para melhor se adequar ao modelo híbrido. Dentro do edifício comercial onde está localizada a matriz da empresa, se encontram também as demais coligadas, que são empresas interligadas financeiramente, em partes, pela Empresa X. Os andares são configurados da seguinte forma: i) Estações de trabalho conjuntas; ii) Estações de trabalhos individuais; iii) Salas de reuniões; iv) Armários para os colaboradores; v) Recepção; vi) Copa, presentes em todos os andares.

Ademais, a Figura 1 consiste na planta do 21º andar da Empresa X, onde é possível entender a sua estrutura física.

Figura 1 – Planta da estrutura do 21º andar da Empresa X.



Fonte: Dados do estágio (2022).

Como é possível visualizar na Figura 1, no 21º andar está localizado o “RH Expresso” da empresa, que é uma subárea de Recursos Humanos que tem como objetivo gerenciar os benefícios pontuais da companhia, tornando o processo mais ágil. É possível visualizar também a existência de um espaço destinado para amamentação, além de um estabelecimento de serviços estéticos, sendo esses, esmalteria e massagem, ficando à disposição dos funcionários.

Em relação ao 22º andar da empresa, também é possível a análise a partir da planta de sua estrutura física, sendo essa a Figura 2.

Figura 2 – Planta da estrutura do 22º andar da Empresa X.



Fonte: Dados do estágio (2022).

Nesse andar, fica localizada a Ouvidoria da empresa, que é responsável pelo atendimento e resolução das dores dos clientes. também existe neste andar a área de NCC, que é o Núcleo de Comando, é nesse setor que acontece o monitoramento de todas as transações que ocorrem a partir dos produtos e serviços, essa análise de indicadores acontece em tempo real e ininterruptamente.

No 23º andar, é possível analisar a sua estrutura física a partir da Figura 3, que consiste na imagem da planta do andar.

Figura 3 – Planta da estrutura do 23º andar da Empresa X.



Fonte: Dados do estágio X (2022).

Como fica visível na Figura 3, no 23º andar ficam localizados a área de Produtos de Prazo e o ARV (aquisição de recebíveis de vendas), sendo que a Empresa X excepcionalmente poderá realizar diretamente operações de ARV, desde que observados os limites legais aplicáveis.

No 24º andar fica localizado a Governança e a Auditoria Interna, como é possível analisar na Figura 4, que consiste também na planta do espaço físico desse andar.

Figura 4 – Planta da estrutura do 24º andar da Empresa X.



Fonte: Dados do estágio X (2022).

O espaço reservado para a Governança e a Auditoria Interna é independente e apartado do restante do escritório, para garantir a autonomia e o sigilo dos trabalhos realizados em ambas as áreas.

Por fim, no 25º andar, é possível avaliar o último andar destinado à empresa X, sendo possível visualizar na Figura 5, que consiste na imagem da planta física do andar.

Figura 5 – Planta da estrutura do 25º andar da Empresa X.



Fonte: Dados do estágio (2022).

Em especial na Figura 5, foi necessário ocultar um dos espaços para garantir o sigilo da empresa. No 25º andar existe uma cafeteria da empresa que fica à disposição dos colaboradores.

2.3. Controles Internos na Empresa X

De acordo com Pizo (2018), os ambientes de controles são de responsabilidade organizacional, sendo assim, cabe a área de Controles Internos fornecer à alta administração os controles aplicáveis em cada nível de ambiente, assim para que seja definido os controles a serem monitorados.

O processo de avaliação do ambiente de controles internos estabelecido na Empresa X, visa enriquecer a gestão de riscos operacionais, proporcionando o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela alta administração. Esse processo acontece em cinco etapas, sendo estas: i) Identificar; ii) Mensurar e Avaliar; iii) Monitorar; iv) Mitigar e v) Reportar. Essa metodologia

de avaliação do ambiente de controles internos é um direcionador para a emissão de pareceres de avaliação de serviços, projetos e parcerias.

Na etapa i) Identificar, é onde acontece um entendimento do processo, produto ou parceria, para que assim seja possível identificar os riscos, controles e fatores de riscos inerentes ao processo, produto ou parceria e assim associar os riscos aos controles através Matriz de Riscos e Controles, ferramenta utilizada pela área.

Na etapa ii) Mensurar e Avaliar é onde é definido o impacto potencial do risco e o nível de exposição, é avaliado o desenho do controle e testado sua eficácia, além de identificar a probabilidade de materialização do risco e obter o risco residual.

Na etapa iii) Monitorar, é onde acontece a classificação da criticidade dos GAPs (deficiências), o registro dos GAPs identificados e da Matriz de Riscos e Controles.

Na etapa iv) Mitigar, é definido a resposta ao risco: evitar, reduzir, compartilhar, aceitar ou assumir. São definidos também os planos de ação mitigatórios, caso aplicável, e é monitorada a implementação desses planos.

Por fim, na etapa v) Reporte, são elaborados relatórios de conclusão do trabalho realizado, reporte dos resultados aos gestores envolvidos e/ou aos fóruns competentes.

Assim os processos a serem mapeados são planejados anualmente, por meio de aprovação da Diretoria Executiva e do Comitê de Riscos, necessitando de reporte ao Conselho de Administração, de forma a garantir a cobertura dos processos considerados mais relevantes ou que sofreram alterações significativas desde o mapeamento anterior.

2.4. Adaptações após o Período de Pandemia do Covid-19.

No ano de 2021 após a adoção do modelo remoto forçado pela pandemia do Covid-19, a Empresa X fez uma modificação drástica na sua estrutura física e no modelo de trabalho de seus colaboradores, referente a estrutura física, foi realizada uma entrega de cinco andares do edifício corporativo no qual a matriz está localizada, sendo essa ação, um resultado do modelo híbrido de trabalho adotado pela companhia. Para que essas atualizações acontecessem de forma eficaz, além de uma reforma nos andares do edifício, atualizando a estrutura para se adequar à nova dinâmica de trabalho. Além disso, foi necessário a implementação de ferramentas para gerir a ida e permanência dos colaboradores na empresa.

Na Figura 6 é possível visualizar a nova disposição dos escritórios, que apesar de estarem distribuídos em um número menor de andares comparado ao período anterior a pandemia do Covid-19, possui uma organização dos espaços de trabalho mais aberta,

contendo um número menor de estações de trabalho e um espaço maior entre estas.

Figura 6 – Disposição atual dos escritórios.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Para gerir a ida e a permanência dos colaboradores foi necessário desenvolver um sistema que controla a ocupação dos espaços de trabalho disponíveis na empresa, sendo que foi oficializado a obrigatoriedade de trabalho presencial 2 vezes na semana, entretanto a escolha dos dias de cumprimento é decisão cada colaborador individualmente. Foi desenvolvido um aplicativo para a reserva das estações de trabalho, onde é possível escolher a estação de trabalho desejada e determinar o período de permanência, sendo necessário fazer um *check-in* por QR Code quando chegar ao local escolhido. Assim evitando uma possível superlotação do escritório. Podendo ser possível visualizar a interface do aplicativo na Figura 7.

Figura 7 – Interface do aplicativo.

The screenshot shows the 'Reserva - Estação de Trabalho' interface. At the top, there is a navigation bar with a back arrow, a calendar icon, the title 'Reserva - Estação de Trabalho', and a menu icon. Below the navigation bar, there are three input fields: 'Data da Reserva' with a calendar icon, 'Início' with a clock icon, and 'Término' with a clock icon. A 'REPETIR' button with a refresh icon is positioned below these fields. The section 'Indique o local de sua reserva' contains a 'Unidade e Prédio' field with a grid icon, showing 'MATRIZ' and 'ALPHAVILLE' with a close icon and a dropdown arrow. Below this is an 'Andar' field with a floor icon and a dropdown arrow. At the bottom, there are two buttons: 'LISTA' with a list icon and 'PLANTA' with a floor plan icon.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Assim que o usuário seleciona a data da reserva, o período e o andar, é possível selecionar a estação de trabalho através de uma lista com todos os espaços disponíveis no andar escolhido.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa X foi realizado entre os dias dezoito de outubro de 2021 à vinte e quatro de junho de 2022 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1.080 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas. Os exemplos de datas e horas aqui apresentados são fictícios, altere para o seu caso.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Gestão de documentos com pendências oriundos do Fórum de Produtos e Serviços - 2018/2019/2020/2021	Gestão de documentos com pendências dos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021, oriundos da realização do Fórum de Produtos e Serviços da Companhia.	40 horas
Mapeamento de Riscos e Controles da Circular 3978/20	Mapeamento regulatório que avalia a efetividade dos processos e controles para o atendimento à Circular BACEN nº 3978/2020, resulta em um Relatório de Avaliação de Efetividade que fica disponível para avaliação do BACEN.	390 horas
Mapeamento de Riscos e Controles da Circular 3978/20 - FUP	Mapeamento regulatório que apresenta o status das ações (“Remediações”) que foram declaradas no documento Relatório de Avaliação de Efetividade, as quais tem o intuito de sanar as vulnerabilidades identificadas.	270 horas
Mapeamento de Riscos e Controles do Processo de Compensação entre Estabelecimentos comerciais	Mapeamento de Riscos e Controles realizado no processo de compensação de débitos realizados entre estabelecimentos comerciais com a mesma raiz de CNPJ.	320 horas
Treinamentos do Programa de Estágio realizados	Treinamentos realizados dentro do Programa de Estágio da Companhia: Treinamento Corporativo de Criatividade e Resolução de Problemas; Lean Six Sigma White Belt, Webinar SOAP APRESENTAÇÕES, Gestão de Continuidade de Negócios, Regulatórios 2021 e Excel.	17 horas

Apoio nas atividades diárias do Fórum de Produtos e Serviços	Auxiliar os Coordenadores do Fórum de Produtos e Serviços nas atividades diárias necessárias para a realização dos Fóruns mensais.	43 horas
TOTAL DE HORAS		1.080 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O próximo tópico traz em detalhe a descrição das atividades que foram desenvolvidas ao longo do período de estágio na Empresa X. Serão abordadas as atividades principais, sendo essas os Mapeamentos de Riscos e Controles, que foram realizadas seguindo o planejamento e metas da área de Controles Internos.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4, tem por finalidade abranger os processos técnicos das ações realizadas pelo estagiário e descritas no Quadro 1. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração e apresentar-se-ão sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas.

4.1. Gestão de documentos com pendências oriundos do Fórum de Produtos e Serviços

De acordo com Assi (2012) o Risco de Novos Produtos ocorre quando a empresa não possui sistemas ou profissionais especializados para gerir de forma eficaz um novo produto lançado. Sendo assim, a Empresa X utiliza-se do sistema de Fórum de Produtos e Serviços, que tem como finalidade analisar e emitir recomendações à Diretoria Executiva em relação às ações a serem adotadas pela companhia com relação ao desenvolvimento e acompanhamento de produtos e serviços. O Fórum de Produtos e Serviços analisa o modelo de negócios e o operacional de produtos e serviços da companhia, bem como seus riscos, impactos e potenciais impeditivos, relacionados a criação, alteração ou finalização (descontinuidade) desses.

Ainda de acordo com Assi (2012), planos de consulta devem ser desenvolvidos abordando questões relacionadas ao risco, suas causas e consequências, assim reunir diferentes áreas de especialização em conjunto para análise de riscos, podendo avaliar os diferentes pontos de vista, assegurando que os riscos sejam adequadamente identificados. Para trazer essa visão em conjunto existe a participação de áreas pareceristas no dito Fórum, sendo essas: jurídico, riscos e *compliance*, prevenção e segurança, finanças - tributário e sustentabilidade. Essa análise feita pelas áreas é realizada através de pareceres, contendo as análises e recomendações de cada área parecerista para que sejam comunicadas à Diretoria Executiva. A área de Controles Internos é responsável pela gestão do Fórum de Produtos e Serviços, além de fazerem parte de uma das áreas pareceristas (Riscos e Compliance).

Existe um resultado de materiais da realização do Fórum de Produtos e Serviços, sendo esses: i) Apresentação, consistindo em uma apresentação em *PowerPoint* dos produtos e serviços que serão tratados no fórum e questão, ii) *Book*, consiste em um documento com informações detalhadas dos produtos e/ou serviços que serão discutidos no fórum, iii) Ata, que é a documentação do que ficou discutido e acordado na reunião, contendo a data do encontro, os presentes na reunião e a assinatura destes e iv) os Pareceres, que consiste nas

avaliações de cada área parecerista, ou seja, existe um documento diferente para cada uma das áreas. Assim sendo, a primeira atividade descrita no Quadro 1, na Seção 3 deste documento foi a gestão de documentos com pendências dos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021, oriundos da realização do Fórum de Produtos e Serviços da Companhia.

Essa atividade foi realizada devido a uma falha no armazenamento desses documentos nos sistemas da empresa, além da falta de assinaturas em atas durante o período em que as atividades foram forçadas a acontecer de forma remota, devido ao início da pandemia do Covid-19. Assim, como resultado da inexistência de um processo específico para o novo modelo remoto repentino, o armazenamento dos documentos oriundos do Fórum de Produtos e Serviços, além das assinaturas nas Atas do mesmo, ficaram defasados. Como esses consistem em documentos auditáveis, foi de extrema importância a correção das falhas citadas. Para a organização destes documentos foi necessário a princípio criar um padrão de armazenamento dos documentos, para assim, utilizar o mesmo padrão na organização dos anos anteriores feitos através de pastas diferenciando cada tipo de documento armazenado.

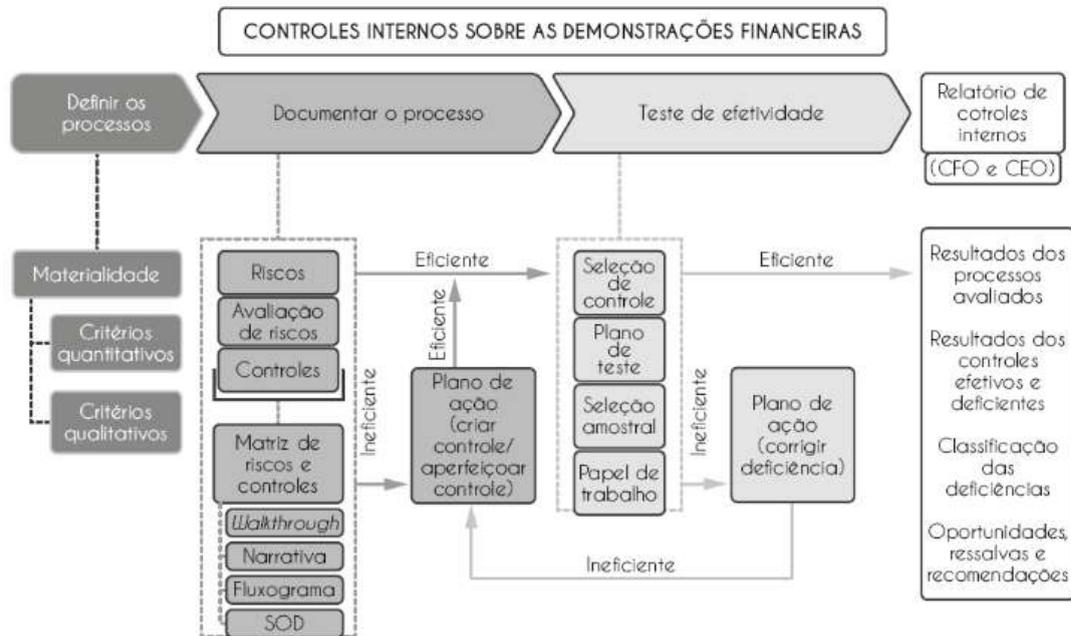
Em relação às Atas com pendências de assinatura, foi necessário fazer uma listagem dos colaboradores ativos (que ainda faziam parte do quadro de funcionários) e colaboradores não ativos (que não faziam mais parte do quadro de funcionários da empresa X). Com os colaboradores ativos o processo de assinatura foi realizado internamente, contatando o colaborador e enviando a Ata para assinatura pela plataforma *D4Sign*, que permite a assinatura virtual dos documentos. Com os colaboradores não ativos foi necessário contatar a área de GGP (Gestão de Pessoas e Performance) para buscar o cadastro dos ex-colaboradores e assim realizar a tentativa de assinatura externamente, pela mesma plataforma, *D4Sign*.

4.2. Mapeamento de Riscos e Controles

Para Assi (2012), falhas em processos de gestão de riscos ocorrem devido a tentativa de implementação de gestão sem o conhecimento profundo dos processos e objetivos do negócio, devido a isso, o mapeamento de riscos e processos junto aos gestores é de extrema importância.

Segundo Pizo (2018), o mapeamento de processos para controles internos consiste na formalização de forma apropriada de etapas, que devem ser otimizadas e ordenadas para sua correta aplicação, sendo essas etapas basicamente: definição e documentação de processos, teste de efetividade dos controles e o relatório final de controles internos. A Figura 8 demonstra etapas, objetivos de forma ordenada e organizada segundo o autor.

Figura 8 – Mapeamento de Controles Internos – Abordagem.

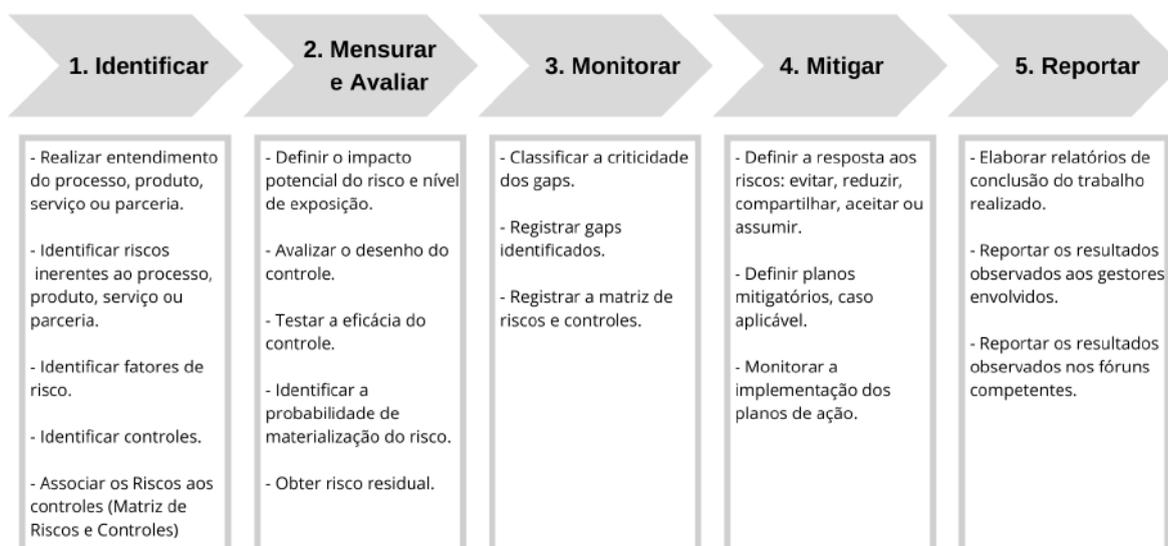


Fonte: Pizo (2018, p. 166.).

Sendo assim, as principais atividades realizadas no período de estágio foram os Mapeamentos de Riscos e Controles, foram realizado o total de 3 mapeamentos, dentre estes sendo 2 mapeamentos obrigatórios que acontecem anualmente, devido ao cumprimento de exigências regulatórias e 1 mapeamento de processo selecionado no planejamento anual.

Considerando a metodologia de avaliação do ambiente de controles internos da Empresa X, o mapeamento de riscos e controles segue 5 etapas, sendo possível visualizar na Figura 9, essas etapas são utilizadas como um guia para a elaboração dos mapeamentos, não sendo de caráter obrigatório seguir fielmente essa metodologia.

Figura 9 – Metodologia de avaliação do ambiente de controles internos.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

As etapas da Figura 8 elaborada por Pizo (2018) se relacionam facilmente com a metodologia utilizada para mapeamentos de controles internos na Empresa X. Na metodologia de avaliação do ambiente de controles internos na etapa 1 (um) é possível entender o processo, produto, serviço ou parceria que será mapeado além de identificar fatores de riscos e controles. Na etapa 2 (dois) os riscos e controles são profundamente avaliados e mensurados, nesse momento é realizado o teste de efetividade. Na etapa 3 (três) além da classificação dos GAPS é também o momento de documentação do processo. E por fim, as duas últimas etapas consistem respectivamente na implementação mais a monitoração dos planos de ação e reporte dos resultados.

4.2.1. Mapeamento de Riscos e Controles - Circular 3978/20

Dispõe sobre a política, os procedimentos e os controles internos a serem adotados pelas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil visando à prevenção da utilização do sistema financeiro para a prática dos crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores, de que trata a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, e de financiamento do terrorismo, previsto na Lei nº 13.260, de 16 de março de 2016. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020, p. 1).

O mapeamento da Circular 3978 visa a prevenção da utilização da Empresa X para a prática de crimes de “lavagem” e/ou ocultação de bens, direitos e valores, além do financiamento ao terrorismo. A Circular 3978/20 exige a realização de um relatório anual a

fim de avaliar as políticas e controles implementados para a prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo, esse relatório deve ser emitido anualmente com data-base de 31 de dezembro e encaminhado até dia 31 de março do ano seguinte ao comitê de auditoria, ao conselho de administração ou a diretoria da instituição.

A etapas para a realização do mapeamento da circular 3978/20 mapeamento foram:

1. **Kick-Off / Definição do escopo:** Consiste nas reuniões iniciais com os gestores das áreas envolvidas nos processos abordados na Circular 3978/20, além da definição do escopo a ser avaliado.
2. **Walkthrough:** Etapa de reuniões com as áreas envolvidas para realizar a descrição das atividades e coleta de evidências.
3. **Elaboração da matriz:** Documento que consolida as informações de riscos, fatores de riscos e controles da Companhia.
4. **Testes:** Realização dos testes de desenho e eficácia dos controles, para assim avaliar se a Companhia estava em conformidade com as exigências que dita a Circular.
5. **Validação Interna:** Validação de entendimento e conclusões com os gestores das áreas, antes da elaboração do relatório final.
6. **Revisão Interna:** Revisão realizada pela gerência e superintendência de Riscos e Controles Internos.
7. **Elaboração do relatório:** Momento de elaboração do relatório anual após as devidas validações e revisões.
8. **Registro das ocorrências no Risk Manager:** As conclusões dos testes são registradas na ferramenta de gestão de risco utilizada pela companhia, sendo essa o *Risk Manager*.

Essas etapas foram seguidas através de um cronograma interno, elaborado pelo autor deste documento, que continha as datas de início e de término de cada etapa, entretanto, ocorreram atrasos em algumas etapas do mapeamento, principalmente na etapa testes, devido a dependência de evidências (bases, evidências do processo, metodologia, entre outros.) das áreas avaliadas. Devido a esses atrasos, outras etapas do cronograma tiveram que ser realizadas de forma mais otimizada e rápida possível, que como consequência, resultou na sobrecarga dos responsáveis do mapeamento nos dias próximos à data limite de entrega do relatório final.

Após a realização do mapeamento, é gerado como resultado os controles que ficam entendidos como “eficazes” e os controles que foram considerados “ineficazes”, para o segundo tipo, existe uma classificação de risco, definida através de metodologia interna, para

que cada resultado considerado como “ineficaz” tenham um prazo para a implementação de um novo controle, feito através de um plano de ação elaborado pela área responsável pelo processo. A Figura 10 demonstra a classificação de risco e seus respectivos prazos para implementação de controles.

Figura 10 – Classificação do risco - Prazo de mitigação.

Classificação de risco	Prazo corporativo de mitigação
Muito Alto	90 dias
Alto	90 dias
Médio	180 dias
Baixo	270 dias

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ao final do mapeamento e com a emissão do relatório final, os resultados considerados “ineficazes” são apresentados às áreas envolvidas, para que essas possam rapidamente elaborar planos de ação, esses devem considerar os prazos demonstrados na Figura 10. Após a definição dos planos de ação, é aberta uma ocorrência de risco no sistema Risk Manager utilizado pela organização para a gestão de riscos e prazos de implementação de planos de ação.

4.2.2. Mapeamento de Riscos e Controles - Circular 3978/20 FUP

O processo da administração envolve planejar, organizar, liderar e controlar, sendo assim, segundo Schermerhorn Jr. (2005), o controle consiste no processo de mensurar o desempenho e criar ações para que resultados desejados sejam alcançados. Assim, em todos os mapeamentos de riscos e controles, após a mensuração de desempenho dos processos, que ocorrem nas etapas de testes, são criados planos de ação para mitigar os riscos encontrados, sendo esse o objetivo dos mapeamentos. Para esses planos de ação desenvolvidos, existe um processo para avaliar que estes de fato foram implementados pelas áreas responsáveis, sendo esse também uma espécie de controle de processo.

Como uma continuação do Mapeamento da Circular 3979, entregue no dia 31 de março de 2022, foi realizado um novo Mapeamento com o objetivo de avaliar a implementação dos planos de ação, visto que a própria circular prevê que as instituições devem elaborar e implementar planos de ação destinados a solucionar as vulnerabilidades

identificadas. O acompanhamento da implementação, bem como o resultado dos testes de eficácia, devem ser documentados por meio de um relatório de acompanhamento (“FUP”), que deverá ser emitido até de junho do ano seguinte ao da data base do relatório anual, ou seja, 30 de junho de 2022. f

Considerando, a data de emissão do relatório anual, sendo 31 de março de 2022, e a data de entrega do relatório de acompanhamento (“FUP”) sendo, 30 de junho de 2022, o tempo de avaliação entre elas seria de 3 meses (90 dias), possibilitando somente as análises de implementação de planos de ação de ocorrências com classificação de risco sendo alta ou muito alta, que possuem um prazo para mitigação do risco de 90 dias. As etapas para a realização do mapeamento da circular 3978/20 FUP foram as mesmas descritas no tópico 4.2.1, porém considerando apenas os casos que poderiam ser avaliados. Os demais casos que possuem o prazo corporativo de mitigação superior a 90 dias são avaliados no próximo mapeamento anual da circular 3978/20.

4.2.3. Mapeamento de Riscos e Controles - Processo de compensação entre estabelecimentos comerciais

O mapeamento realizado no processo de compensação entre estabelecimentos comerciais, dentre os demais mapeamentos realizados no período de estágio, foi o único mapeamento não regulatório, ou seja, um mapeamento não exigido por alguma legislação vigente. O processo foi selecionado para a análise de controles internos no planejamento anual feito pela diretoria executiva. A principal diferença percebida no decorrer da realização do mapeamento foi a flexibilidade dos prazos definidos para entrega, visto que não há a existência de uma legislação definindo uma data de entrega dos resultados, assim, possibilitando a realização de etapas não essenciais, mas significativas, da metodologia interna.

As etapas realizadas no mapeamento do processo de compensação entre estabelecimentos foram:

1. **Kick-Off / Definição do escopo:** Consiste nas reuniões iniciais com os gestores das áreas envolvidas nos processos abordados no processo de compensação entre estabelecimentos comerciais, além da definição do escopo a ser avaliado.
2. **Walkthrough:** Etapa de reuniões com as áreas envolvidas para realizar a descrição das atividades e coleta de evidências.
3. **Elaboração da matriz:** Documento que consolida as informações de riscos, fatores de

riscos e controles da Companhia.

4. **Testes:** Realização dos testes de desenho e eficácia dos controles, para assim avaliar os riscos e controles envolvidos no processo.
5. **Validação - Gerente de Controles Internos:** Validação de entendimento e conclusões com o gestor da área de controles internos.
6. **Validação - Gerente de Desenvolvimento Financeiro:** Validação de entendimento e conclusões com o gestor da área de desenvolvimento financeiro.
7. **Validação - Superintendente de Risco :** Validação de entendimento e conclusões com o superintendente de risco da companhia.
8. **Validação - Superintendente de *Backoffice* e Melhoria Contínua:** Validação de entendimento e conclusões com o Superintendente de *Backoffice* e Melhoria Contínua.
9. **Circularização para a Vice-Presidência:** Circularização dos resultados obtidos para a vice-presidência de riscos, *compliance*, prevenção e segurança.
10. **Elaboração do relatório e Apresentação:** Momento de elaboração do relatório anual após as devidas validações e revisões, além da apresentação para as áreas envolvidas.
11. **Registro das ocorrências no *Risk Manager*:** As conclusões dos testes são registradas na ferramenta de gestão de risco utilizada pela companhia, sendo essa o *Risk Manager*.

Além de algumas diferenças nas etapas de elaboração do mapeamento, a profundidade e nível de detalhe das etapas também se diferenciou dos mapeamentos regulatórios. Uma das etapas que é possível citar dentro deste contexto seria a etapa de *walkthrough*, visto que nos demais mapeamentos, essa etapa não foi formalmente documentada nos *workpapers* (ferramentas utilizadas para documentar os processos dos mapeamentos). Nessa etapa, foi documentado de forma sucinta a descrição do processo, essa obtida através das entrevistas com os gestores. As entrevistas com os gestores do processo, utiliza de uma técnica amplamente conhecida nos conceitos da Administração, o 5W2H.

Segundo Vergara (2006), a ferramenta 5W2H é muito utilizada em mapeamentos e padronizações de procedimentos, além de ser de grande ajuda na criação de planos de ação e implementação de procedimentos associados. No caso da realização da etapa *walkthrough*, é utilizado uma adaptação da ferramenta, que seria 5W1H, para pautar a busca de informações nas entrevistas com os gestores. Onde acontece da seguinte forma:

- What: O que é executado?
- Who: Quem são os responsáveis pela execução?
- Where: Onde é executado / documentado (área / local / sistema / planilha)?

- When: Quando é executado, ocasião / frequência?
- Why: Por que é executado?
- How: Como é executado?

Assim, com o uso da ferramenta na etapa do *walkthrough* é possível realizar um entendimento do processo que será mapeado da forma mais completa possível, além de criar um padrão para a formalização e documentação das entrevistas.

4.4. Treinamentos do programa de estágio realizados

De acordo com Ribeiro (2018), boas organizações se preocupam de forma contínua em preparar o funcionário para um futuro cargo, e há casos em que a empresa fornece os conhecimentos necessários para o exercício de uma nova função, principalmente no caso de estagiários. Sendo assim, o programa de estágio quando bem planejado e desenvolvido possibilita a capacitação dos participantes em conhecimentos relacionados à área de atuação do estagiário, ou em áreas diversas de interesse do mesmo.

Durante o período de estágio são oferecidos pela universidade corporativa alguns cursos não obrigatórios para que caso seja de interesse do estagiário o mesmo possa participar, durante o horário de trabalho necessitando apenas do alinhamento com o gestor. Os cursos realizados no período de estágio aconteceram de duas formas distintas, a primeira seria no formato de turmas, onde é possível que várias pessoas possam participar de um mesmo treinamento interagindo entre si, a segunda forma seria através da plataforma de aprendizagem *Degreed*, sendo essa uma plataforma corporativa que permite que empresas ofereçam oportunidades de aprendizagem personalizadas para seus colaboradores, possibilitando uma autonomia no processo de desenvolvimento.

Os treinamentos realizados no formato de turmas foram o Treinamento Corporativo de Criatividade e Resolução de Problemas com duração de 2 horas; Webinar SOAP Apresentações, que teve como objetivo capacitar os funcionários em apresentações, também com duração de 2 horas, e por fim, um curso da ferramenta Excel com duração de 9 horas diluídas em 3 dias de treinamento.

Os treinamentos realizados através da plataforma *Degreed* foram o *Lean Six Sigma White Belt*, que é o nível iniciante da metodologia *Lean Six Sigma* de análise e melhoria de processos. O segundo treinamento realizado foi o de Gestão e Continuidade de Negócios, que diz a respeito da gestão utilizada pela Empresa X para situações inesperadas, que possam

interromper as atividades da empresa. Também foi realizado o treinamento denominado como Regulatórios 2021, sendo esse um treinamento obrigatório para toda a companhia, que deve ser refeito anualmente, a realização desse curso é essencial para que a companhia fique em conformidade com suas obrigações perante a seus reguladores e controladores.

4.5. Apoio nas atividades diárias do fórum de produtos e serviços

Durante a realização do estágio em Controles Internos, é possível perceber ao analisar o Quadro 1, que a maioria da carga horária consistiu na realização dos Mapeamentos de Riscos e Controles. Ainda assim, foram realizadas atividades na outra divisão da área de Controles Internos, a Coordenação do Fórum de Produtos e Serviços, sendo que essas atividades consistiram no suporte de tarefas diárias necessárias para a realização do evento. Essas tarefas são necessárias para a realização, de forma efetiva, de todas as etapas do processo de coordenação.

As etapas do processo consistem em i) Pautar o produto ou serviço, que seria a fase de decisão dos produtos avaliados no fórum; ii) Solicitar o envio do *book* de produtos, material com a descrição detalhada do produto em questão; iii) Validar o *book* de produtos, analisar e validar se o material enviado possui todas as informações necessárias; iv) Emissão dos pareceres, sendo esses os pareceres de todas as áreas pareceristas do fórum; e v) Fórum de produtos e Serviços. As atividades necessárias para a realização de cada etapa, que é possível a realização por um estagiário, são providenciar convocações para as reuniões do fórum, dando conhecimento aos eventuais participantes, considerando local (ou canal, caso online), data e horário; secretariar as reuniões auxiliando na elaboração da pauta, arquivar pareceres regulatórios, além de participar de todas as reuniões ao longo do processo, a título de conhecimento.

Esse auxílio foi necessário devido a saída de um colaborador da companhia e a dificuldade e demora no processo de selecionar outra pessoa capacitada para o preenchimento da vaga. Devido a essa situação, todo o processo de coordenação do fórum ficou durante um período sem de fato um “coordenador”, sendo necessário dividir as responsabilidades entre outros colaboradores da área.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Na Seção 4, com a descrição dos processos e atividades realizadas, podemos destacar alguns pontos de melhoria relevantes, além de sugerir melhorias para estes pontos. Assim, logo na atividade descrita no Tópico 4.1. é possível perceber que a existência desta só aconteceu devido algumas falhas no processo, a primeira foi a falta de um padrão de armazenamento dos documentos oriundos do Fórum de Produtos e Serviços, que gerou uma desorganização e perda de documentos oficiais e auditáveis. A solução encontrada foi criar um padrão para o armazenamento destes documentos, descrever esse padrão definido em um manual para garantir a permanência do mesmo e por fim, buscar os documentos faltantes organizando todos referentes aos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021.

A segunda falha que podemos destacar foi uma falta de uma adaptação rápida diante a pandemia do COVID-19, citando Assi (2012), um risco operacional se materializa em função de fraquezas ou ausências de processos de controles internos, e também devido a eventos externos. Sendo assim, faltou para a área de controles internos a implementação de controles para evitar a materialização de riscos operacionais, que no caso, foi a pendência de assinaturas nos documentos oficiais da área.

Referente ao Tópico 4.2., sobre os mapeamentos de riscos e controles realizados, uma grande dificuldade em todos os mapeamentos foi o acompanhamento do cronograma desenvolvido, isso aconteceu com maior frequência na etapa de testes dos mapeamentos, isso devido a essa etapa ter como necessidade o envio de evidências dos processos das áreas envolvidas. Os atrasos aconteciam pelas áreas envolvidas não enviarem essas evidências dentro dos prazos acordados. De acordo com Hitt (2019), a cultura organizacional de uma empresa tem relação com um conjunto de ideologias, símbolos e valores que são compartilhados por toda a empresa que influencia e direciona os caminhos e ações de uma organização. Considerando o contexto citado, caso a empresa X tivesse uma cultura organizacional que instigasse o apoio entre as áreas, possivelmente o comprometimento com atividades em conjunto poderia evoluir.

Uma das ações criadas com o objetivo de informar os colaboradores a respeito da importância das atividades de riscos e controles internos, e assim, facilitar trabalhos em conjunto com outras áreas, foi o planejamento de comunicações internas recorrentes na companhia com informações a respeito da área, das atividades desenvolvidas e da necessidade e resultados dessas atividades para a companhia. Essa ação foi em conjunto com a equipe de marketing, onde as comunicações ocorreriam quinzenalmente, através dos e-mails

organizacionais dos colaboradores.

No Tópico 4.4. é descrito os treinamentos/cursos oferecidos pelo programa de estágio, que como citado foram essenciais para o desenvolvimento da estagiária durante o programa. Como também foi descrito, os treinamentos/cursos ocorriam de duas formas distintas, no formato de turmas, com aulas ao vivo, e na plataforma de aprendizagem *Degreeed*. Esta, por ser uma plataforma extremamente completa e com inúmeros conteúdos, seria interessante que no *onboarding* realizado com os estagiários na primeira semana de trabalho, fosse explicado sobre as funcionalidades da plataforma, cursos mais relevantes ou como utilizá-la da melhor forma, para assim criar uma familiaridade dos novos estagiários com a plataforma, possibilitando seu uso de maneira efetiva rapidamente.

Por fim, a última atividade citada foi o apoio no dia a dia do, já mencionado, fórum de produtos e serviços. Como foi descrito no tópico 4.5., essa atividade só foi necessária devido a saída repentina do antigo “coordenador” do fórum e a demora para encontrar um profissional capacitado para o preenchimento da vaga. Essa situação gerou um breve momento de desorganização e sobrecarga do único colaborador que ficou responsável por continuar com as atividades relacionadas ao fórum. Isso ocorreu, pois, os demais colaboradores da área de controles internos, que trabalhavam somente com o mapeamento de riscos e controles, não tinham conhecimento a respeito das atividades desenvolvidas pelos responsáveis do fórum. Um plano de ação para criar um controle que mitigaria a materialização desse risco, seria que todos os membros da área de controles internos tivessem conhecimento sobre as atividades de toda a área, não somente das atividades individuais de cada, isso poderia ocorrer através de treinamentos internos para a própria equipe.

6 CONCLUSÃO

Com isso, o objetivo da realização do estágio obrigatório alcançou seus objetivos de aplicar os conhecimentos obtidos ao longo da graduação em Administração, além de ter sido uma grande experiência pessoal e profissional, proporcionando o desenvolvimento do autor em ambos os aspectos. O curso de Administração da Universidade Federal de Lavras proporciona oportunidades desde o primeiro semestre de graduação para vivências práticas de atividades ligadas a administração em diferentes âmbitos, como o Centro Acadêmico de Administração da Universidade (CAAD); núcleos de estudo, como o caso do Núcleo de Estudos em Empreendedorismo (NEEMP); e a empresa júnior do curso de Administração (UFLA Jr), essas citadas que o autor teve a oportunidade de participar.

O objetivo de vivência profissional foi excepcionalmente alcançado com a oportunidade de realização do estágio em uma empresa de grande porte solidificada no mercado, com uma estrutura interna bem definida. A experiência na área de Controles Internos foi extremamente satisfatória e engrandecedora para uma carreira profissional, ao se ter oportunidade de mapear processos internos de outras áreas do escopo da organização, permitindo um entendimento sistêmico do funcionamento da organização, além de entendimentos de processos, investigação de riscos nesses processos e criação de controles mitigatórios.

A possibilidade de realizar um programa de estágio bem planejado e estruturado também foi um fator gerador de experiências positivas, visto que, além das atividades diárias ligadas a área de realização do estágio, também existiram oportunidades de desenvolvimento em outros temas, como o caso do *Lean Six Sigma White Belt*, que além de proporcionar conhecimentos dos princípios básicos de melhorias de processos e gerar uma certificação de *White Belt*, bem vista no mercado de trabalho, gerou interesse de buscar as demais certificações da metodologia *Six Sigma*.

Para concluir, a realização do estágio foi uma experiência totalmente válida e enriquecedora, proporcionando um grande desenvolvimento em diferentes âmbitos tanto da vida pessoal da estagiária, quanto em experiências profissionais. Assim, sendo um grande diferencial para o início de uma carreira profissional.

REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Gestão De Riscos Com Controles Internos - Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios - 1ª edição 2012**. São Paulo, SP: Saint Paul Publishing (Brazil), 2012. 9788580040500. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580040500/>. Acesso em: 01 ago. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretoria Colegiada. **Circular nº 3.978**, de 23 de janeiro de 2020. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50905/Circ_3978_v1_O.pdf. Acesso em: 3 de ago. 2022

BRASIL. **Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 01 de agosto 2022.

HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização – Conceitos: Tradução da 12ª edição norte-americana**. São Paulo, SP: Cengage Learning Brasil, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>. Acesso em: 01 ago. 2022.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração: Conceitos Fundamentais**. Barueri, SP: Grupo GEN, 2005. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2365-6/>. Acesso em: 08 ago. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**, 8ª edição. Barueri, SP: Grupo GEN, 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475872/>. Acesso em: 01 ago. 2022.

PIZO, Frank. **Mapeamento de Controles Internos Sox**. Barueri, SP: Grupo GEN, 2018.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016345/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2018. E-book. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 03 ago. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. Editora FGV. 3. ed. Rio de Janeiro. 2006.