



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

CAMILA DOURADO MARTINS BAHIA

**A AUDITORIA INTERNA COMO FERRAMENTA DA
GOVERNANÇA CORPORATIVA: um estudo de caso numa
empresa de tecnologia**

Brasília – DF

2023

CAMILA DOURADO MARTINS BAHIA

**A AUDITORIA INTERNA COMO FERRAMENTA DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA: um estudo de caso numa
empresa de tecnologia**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Olinda Maria
Gomes Lesses

Brasília – DF

2023

CAMILA DOURADO MARTINS BAHIA

**A AUDITORIA INTERNA COMO FERRAMENTA DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA: um estudo de caso numa
empresa de tecnologia**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Camila Dourado Martins Bahia

M.Sc, Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Orientadora

Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Elizânia Araújo
Professora-Examinadora

Brasília, 20 de julho de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, Gilvana, cuja dedicação incansável em proporcionar-me acesso à educação de qualidade foi fundamental para o meu sucesso; ao meu marido, Alexandre, que esteve ao meu lado - literalmente- em todos os momentos dessa jornada; e, por fim, agradeço à professora Olinda pela orientação, sabedoria e apoio nesse trabalho final.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o papel da auditoria interna como instrumento de governança corporativa em uma empresa de tecnologia, por meio de um estudo de caso detalhado. A governança corporativa tem se tornado cada vez mais relevante na atualidade, e a auditoria interna desempenha um papel crucial nesse contexto, auxiliando as organizações a garantir a transparência, a prestação de contas e a eficiência dos processos internos. A empresa em questão está inserida num setor que enfrenta desafios peculiares em termos de governança devido à natureza dinâmica e inovadora do ambiente de negócios. Por meio de análise documental, entrevistas e observação direta, o estudo examina como a auditoria interna é estruturada e implementada na organização, além de explorar as práticas e os procedimentos adotados para tal fim. Os resultados revelam que a auditoria interna desempenha um papel essencial na empresa de tecnologia, contribuindo para aprimorar o controle interno, identificar e mitigar riscos, e promover a conformidade com leis e regulamentos. Além disso, a auditoria interna também desempenha um papel importante no monitoramento e na melhoria dos processos internos, permitindo uma gestão eficaz dos recursos e promovendo a transparência perante as partes interessadas. Como sugestão para trabalhos futuros, será enriquecedora uma pesquisa que diferencie auditoria operacional e auditoria financeira, por meio de um estudo de caso numa empresa que apresente os dois tipos de auditoria; observando os resultados e impactos que cada uma das auditorias revela, e de que forma se complementam para a melhoria da governança corporativa.

Palavras-chave: Auditoria. Governança Corporativa. Controle Interno.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Perguntas realizadas aos gestores acerca da auditoria interna na empresa	29
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Cargo do entrevistado na empresa	19
GRÁFICO 2 -Ciência da existência de um departamento de auditoria interna na empresa	20
GRÁFICO 3 - Descrição da percepção dos trabalhadores em relação à implementação de auditorias internas na empresa	21
GRÁFICO 4 -Questionamento acerca da colaboração da auditoria interna para melhoria dos processos internos da empresa	22
GRÁFICO 5 - Frequência de realização da auditoria interna na empresa	23
GRÁFICO 6 - Impacto da auditoria interna na cultura de controle em conformidade na empresa	24
GRÁFICO 7 – Abordagem da auditoria interna de forma adequada os riscos e vulnerabilidades nos processos internos.....	25
GRÁFICO 8 - Opiniões acerca de melhorias após implementação da auditoria interna	26
GRÁFICO 9 - Papel da auditoria interna na detecção e prevenção de fraudes na empresa	27
GRÁFICO 10 - Avaliação da comunicação e o compartilhamento de informações entre o departamento de auditoria interna e os demais setores da empresa	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Contextualização.....	6
1.2	Formulação do problema	8
1.4	Objetivos Específicos.....	8
1.5	Justificativa.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Definindo Auditoria.....	10
2.2	A importância da auditoria interna na governança corporativa: conceitos e fundamentos	11
2.3	A implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia.....	13
2.4	Desafios e oportunidades na implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia.....	15
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	17
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	17
3.2	Caracterização da organização, setor ou área lócus de estudo.....	17
3.3	População e amostra	18
3.4	Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa	18
3.5	Instrumento de coleta de dados da pesquisa.....	18
3.6	Procedimentos de análise dos dados	19
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
	GRÁFICO 2: Ciência da existência de um departamento de auditoria interna na empresa	20
	GRÁFICO 4: Questionamento acerca da colaboração da auditoria interna para melhoria dos processos internos da empresa	22
	GRÁFICO 6: Impacto da auditoria interna na cultura de controle em conformidade na empresa	24

GRÁFICO 8: Opiniões acerca de melhorias após implementação da auditoria interna	26
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICES.....	37
ANEXOS	40
Anexo A – Estatuto da Empresa X.....	40
Anexo B – Regimento Interno da Empresa X.....	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Com a crescente complexidade da sociedade, e paralelamente dos negócios, surge no mundo empresarial a necessidade de garantir a integridade das operações financeiras, operacionais e administrativas. É nesse cenário que, a partir da década de 70, as organizações passam a enxergar uma possibilidade pouco explorada até então: a auditoria interna. De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2018), a partir dos anos que se seguiram, a auditoria interna se tornou um importante instrumento de avaliação dos controles internos das organizações, conferindo maior governança corporativa no mundo moderno.

Entre as décadas de 80 e 90, a presença da computação, das telecomunicações e da internet no cotidiano empresarial conferiram maior rapidez nas operações, melhores coletas e armazenamento de dados e, por conseguinte, maior dificuldade no controle corporativo, já que os modelos de negócios puderam assumir maior complexidade. Para Chiavenato (2003), o controle é um instrumento indispensável para que as organizações atinjam seus objetivos; sendo assim, este também precisou assumir maior complexidade para acompanhar os novos modelos de negócio.

E foi assim que, a partir dos anos 2000, os Estados Unidos da América começaram a enrijecer suas legislações buscando maior controle e transparência nas organizações. Promulgada em 2002, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) trouxe obrigações e regulamentações rigorosas para as empresas de capital aberto, em busca de uma resposta aos escândalos financeiros que ocorreram no país. Essa Lei trouxe muitas mudanças para a visão de governança empresarial, e influenciou diversos outros países no mundo a observarem seus controles, popularizando assim a auditoria interna ao redor do globo, como observado por (DIAS *et al.*, 2011).

No Brasil, nesse mesmo ano, o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) trouxe à público sua primeira edição de Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna, tornando-se base para a prática no país, e popularizando a padronização e a qualidade nas organizações. Para Gomes, Oliveira

e Porto (2012), a auditoria interna passa a ser valorizada por suas várias funções, das quais pode-se destacar a identificação e avaliação de riscos, o monitoramento e a avaliação dos controles internos, a gestão do compliance e a avaliação dos processos.

No ano de 2011, com a publicação da Lei nº 12.846/11, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção brasileira, reforça-se mais uma vez a importância da auditoria interna: as empresas passaram a buscar cada vez mais mecanismos e ferramentas para garantirem a conformidade com a legislação, tendo em vista suas sanções. Sendo assim, profissionais auditores foram requisitados para realizarem a auditoria interna nos mais diversos segmentos organizacionais.

Para Coelho et al., (2015), os anos que se seguiram foram marcados pelo desenvolvimento de técnicas e metodologias para a auditoria interna, buscando maior qualidade nas entregas, bem como a maximização do valor agregado aos negócios das empresas que dela se serviam. O emprego de testes de observância, análise de dados, entrevistas e análise documental foi cada vez mais explorada pelos profissionais de auditoria, conferindo um modelo mais tecnológico e preciso, facilitando a adaptação da prática num mundo acelerado.

Atualmente, a sociedade busca por níveis de confiabilidade cada vez mais altos, que só podem ser alcançados com a transparência. Segundo Melo (2019), a auditoria interna é grande aliada nesse cenário, já que contribui para a melhoria do desempenho das organizações ao avaliar e melhorar a efetividade dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle interno. É nesse sentido que as empresas devem valer-se dos benefícios da auditoria interna, buscando conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis e oferecendo maior transparência para seus stakeholders.

A tomada de decisão empresarial, aspecto relevante para o bom funcionamento das organizações, também se beneficia da auditoria interna: ao mesmo tempo que é possível identificar e avaliar riscos, são mapeadas oportunidades do negócio; além disso, é possível diminuir custos operacionais e melhorar a qualidade, já que a eficiência organizacional é aguçada no processo de auditoria, conforme apontado por Leonard (1965).

1.2 Formulação do problema

A importância da auditoria interna nos processos e operações empresariais tem sido cada vez mais comprovada e popularizada no Brasil. Apesar disso, existem ainda empresas que não possuem um programa de auditoria interna, nem mesmo um departamento que a realize. Noutros casos, organizações utilizam o serviço de auditoria externa, realizado por empresas especializadas ou de consultoria, para auditarem seus processos e controles.

A empresa objeto desse estudo enquadra-se nesse primeiro cenário. É uma organização de médio-porte, do setor de tecnologia, que produz e comercializa softwares para outras empresas brasileiras. Até o ano de 2022, a organização não havia realizado nenhum tipo de processo de auditoria interna, mas depara-se com essa necessidade quando teve que padronizar seus processos, levantar riscos e gerenciar a governança para receber uma certificação internacional de qualidade de softwares.

Sendo assim, o presente estudo busca compreender os resultados da implementação da auditoria interna nessa empresa de tecnologia, com base na avaliação da percepção dos funcionários, para responder a seguinte pergunta: “a auditoria interna pode ser uma ferramenta da governança corporativa nas organizações?”

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é avaliar o impacto da auditoria interna nos processos da empresa de tecnologia, por meio de um estudo de caso da empresa X.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar se a empresa possui processo de auditoria interna e, em caso afirmativo, como ele ocorre;
2. Analisar a governança corporativa da organização;
3. Analisar as vantagens da auditoria interna para os processos da organização;

4. Propor melhoria do processo de auditoria interna.

1.5 Justificativa

A auditoria interna é um processo capaz de melhorar os custos, levantar os riscos e apresentar oportunidades para as organizações. Há pelo menos 50 anos, sua prática demonstra que é possível melhorar a transparência, aumentar a governança e padronizar os controles de uma organização. Por isso, é importante observar as mudanças que ela pode trazer para uma empresa que nunca a praticou anteriormente, justamente para entender seus impactos na prática.

A sensação que a implementação de auditoria pode trazer aos funcionários também é um aspecto relevante de estudo. Para Galloway (2010), os colaboradores podem sentir algum desconforto ou resistência quando há a implementação de auditoria nas empresas; enquanto que, para Jackson e Bookbinder (2008), esse mesmo processo pode ser uma grande oportunidade dos funcionários aprenderem mais sobre a empresa e desenvolverem novas habilidades.

Os resultados obtidos por meio desse estudo podem ajudar na identificação dos impactos da implementação de auditoria interna numa empresa que nunca utilizou essa prática antes, além de analisar a sensação que essa implementação desperta nos empregados ao se depararem com um primeiro contato de auditoria interna na organização em que estão inseridos.

1.3 REFERENCIAL TEÓRICO

1.4 Definindo Auditoria

A auditoria interna é um processo que busca avaliar e aprimorar os controles internos de uma organização, proporcionando maior transparência e governança corporativa. Segundo Galloway (2010), a auditoria interna é "uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação, consultoria e garantia em relação às operações da organização". O autor também destaca que a auditoria interna pode auxiliar na identificação de oportunidades de melhorias, redução de custos e riscos, além de fornecer informações relevantes para tomada de decisões estratégicas.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a governança corporativa refere-se "ao sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas". A auditoria interna é um importante instrumento para o fortalecimento da governança corporativa, pois ajuda a garantir a conformidade com leis, normas e regulamentos, além de assegurar que os processos e controles internos da empresa estejam funcionando adequadamente (IBGC, 2015).

A auditoria interna difere da auditoria externa, que é realizada por empresas especializadas ou de consultoria e tem como objetivo emitir pareceres sobre as demonstrações financeiras da empresa. Segundo o International Organization for Standardization (ISO, 2017), a auditoria interna é "um processo sistemático e independente para determinar se as atividades e resultados relacionados a uma determinada área, processo ou sistema estão em conformidade com as disposições planejadas e/ou especificadas, e para comunicar os resultados apropriados aos responsáveis pela gestão". Já a auditoria externa é regulamentada por normas contábeis e tributárias, e seu principal objetivo é a emissão de um parecer sobre as demonstrações financeiras da empresa (ISO, 2017).

Na implementação da auditoria interna, é importante considerar a percepção dos funcionários da empresa. Galloway (2010) destaca que a implementação da auditoria interna pode gerar resistência por parte dos colaboradores, mas também pode ser uma oportunidade para que eles aprendam mais sobre a empresa e desenvolvam novas habilidades. Nesse sentido, é importante que a empresa promova uma comunicação clara e transparente sobre o processo de auditoria interna, de forma a minimizar a resistência e aumentar a participação dos colaboradores.

Em suma, a auditoria interna é um instrumento fundamental para o fortalecimento da governança corporativa e para o aprimoramento dos processos e controles internos de uma empresa. Sua implementação pode trazer benefícios como a redução de custos, a identificação de oportunidades de melhoria e a mitigação de riscos. É importante considerar a percepção dos funcionários da empresa na implementação da auditoria interna, buscando promover uma comunicação clara e transparente sobre o processo.

1.5 A importância da auditoria interna na governança corporativa: conceitos e fundamentos

A governança corporativa é um conjunto de práticas e normas que visam melhorar a transparência e a efetividade das empresas, buscando a proteção dos interesses de todas as partes interessadas (stakeholders). Dentro deste contexto, a auditoria interna é um instrumento importante de governança corporativa, uma vez que se configura como um processo independente e objetivo de avaliação dos controles internos e dos processos empresariais, visando a identificação de riscos e a proposição de melhorias (Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 2019).

De acordo com Silva et al. (2018), a auditoria interna desempenha um papel fundamental no processo de governança corporativa, auxiliando na identificação de fraudes e irregularidades, bem como na melhoria dos controles internos e da eficiência operacional das empresas. Adicionalmente, a auditoria interna é um importante instrumento de apoio aos conselhos de administração e à alta administração, contribuindo para a tomada de decisões mais seguras e efetivas.

Segundo Souza, Machado e Machado (2018), a auditoria interna possui um escopo mais amplo do que a auditoria externa, uma vez que ela avalia os processos e controles internos de forma contínua e sistemática, contribuindo para a identificação e mitigação de riscos operacionais e financeiros. Além disso, a auditoria interna possui uma visão mais abrangente da empresa, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria e de boas práticas de governança corporativa.

Outro aspecto importante da auditoria interna é a sua relação com a ética empresarial. Segundo o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (2019), a auditoria interna contribui para a promoção de uma cultura ética nas empresas, ao avaliar a aderência aos valores e princípios éticos e à legislação aplicável. Dessa forma, a auditoria interna contribui para a construção de empresas mais transparentes, íntegras e responsáveis.

A auditoria interna é uma das ferramentas mais importantes para a governança corporativa. Isso porque ela contribui para o controle interno, transparência e efetividade dos processos organizacionais. Segundo a definição do Institute of Internal Auditors (IIA), a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que fornece segurança e adiciona valor às operações da organização. Além disso, ela ajuda a organização a alcançar seus objetivos, melhorar a efetividade e a eficiência das operações, salvaguardar os recursos, bem como avaliar e gerenciar os riscos.

A auditoria interna é uma atividade importante para as organizações porque permite que elas tenham maior controle sobre seus processos e operações. Segundo Andrade e Rossetti (2012), a auditoria interna tem como objetivo avaliar a eficácia e eficiência dos controles internos, bem como identificar falhas ou deficiências que possam comprometer a segurança das informações, a integridade dos dados e a execução dos processos. Dessa forma, a auditoria interna é uma ferramenta que ajuda as organizações a se anteciparem aos problemas e a estabelecerem medidas de controle que garantam a efetividade dos processos.

Além disso, a auditoria interna é uma atividade que contribui para a transparência e responsabilidade das organizações. De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a auditoria interna é responsável por avaliar a conformidade dos processos e operações da organização com as normas e regulamentações aplicáveis. Isso inclui, por exemplo, a análise da conformidade com leis, regulamentos e políticas

internas da empresa. Dessa forma, a auditoria interna contribui para a transparência da organização e para a prevenção de fraudes e irregularidades.

Por fim, a auditoria interna também é importante para o gerenciamento de riscos. Segundo a definição do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), a auditoria interna tem como objetivo avaliar e ajudar a gerenciar os riscos que possam afetar a organização. Dessa forma, a auditoria interna é uma ferramenta que ajuda as organizações a identificar e avaliar os riscos, bem como a estabelecer medidas para mitigá-los.

Em síntese, a auditoria interna é um instrumento fundamental de governança corporativa, contribuindo para a identificação de riscos, a proposição de melhorias e a promoção de uma cultura ética nas empresas. Além disso, a auditoria interna possui uma relação estreita com a alta administração e com os conselhos de administração, contribuindo para a tomada de decisões mais seguras e efetivas.

1.6 A implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia

A implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia é um tema importante para as organizações que desejam melhorar seus processos e aumentar a eficiência operacional. Segundo Mergenthaler et al. (2017), a auditoria interna é fundamental para garantir a transparência e a confiabilidade das informações financeiras e operacionais, bem como para fornecer insights importantes para a gestão da empresa.

A auditoria interna pode ser definida como "uma atividade independente e objetiva que fornece uma garantia e uma consulta sobre as atividades operacionais e financeiras de uma organização" (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2016). Essa atividade é realizada por profissionais qualificados que avaliam os controles internos, identificam riscos e recomendam melhorias para a gestão da empresa.

No contexto específico das empresas de tecnologia, a auditoria interna é ainda mais importante, pois essas organizações muitas vezes possuem sistemas complexos e altamente tecnológicos. Segundo KPMG (2019), a auditoria interna pode ajudar as empresas de tecnologia a identificar riscos relacionados à segurança da informação, fraude e conformidade regulatória.

A implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia pode ser um desafio, especialmente para organizações que nunca realizaram essa atividade antes. Segundo Galloway (2010), os funcionários muitas vezes podem sentir resistência ou desconforto com a implementação da auditoria interna. Nesse sentido, é importante que a empresa adote uma abordagem transparente e comunicativa para garantir que todos entendam os objetivos e benefícios da auditoria interna.

Para garantir o sucesso da implementação da auditoria interna, é importante que a empresa desenvolva um programa estruturado e bem definido. Segundo Mergenthaler et al. (2017), esse programa deve incluir a definição dos objetivos da auditoria interna, a identificação dos processos e áreas a serem auditados, a elaboração de um plano de auditoria e a definição dos recursos necessários para a realização da atividade.

Além disso, é importante que a empresa estabeleça uma cultura de auditoria interna, em que todos os funcionários entendam a importância da atividade e estejam engajados em contribuir para o sucesso do programa. Segundo Jackson e Bookbinder (2008), a auditoria interna pode ser uma oportunidade para os funcionários aprenderem mais sobre a empresa e desenvolverem novas habilidades.

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2019), a auditoria interna é uma atividade independente e que tem como objetivo agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Em empresas de tecnologia, a auditoria interna se torna ainda mais relevante, visto que as atividades e operações desse tipo de empresa estão intimamente ligadas à tecnologia e à inovação.

Para Attie (2018), a implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia pode trazer diversos benefícios, como a melhoria do controle interno, a identificação e gestão de riscos, a garantia da conformidade legal e regulatória e a promoção da transparência e da responsabilidade corporativa. Além disso, a auditoria interna pode ajudar a empresa a identificar e corrigir deficiências no sistema de gestão de segurança da informação.

Segundo Lélis e Pinheiro (2012), a implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia deve levar em consideração a complexidade e a velocidade das operações desse tipo de empresa, bem como a necessidade de uma abordagem flexível e adaptável. Os autores também enfatizam a importância de se estabelecer uma comunicação clara e eficaz entre a auditoria interna e os gestores de TI da empresa, a fim de garantir a identificação e a mitigação de riscos de forma eficiente.

Além disso, é importante destacar que a auditoria interna em empresas de tecnologia deve ser realizada por profissionais capacitados e com conhecimento técnico específico, capazes de compreender os desafios e as particularidades desse setor (ISACA, 2020).

Em resumo, a implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia é fundamental para garantir a transparência e a confiabilidade das informações financeiras e operacionais, bem como para identificar riscos e recomendar melhorias para a gestão da empresa. Para garantir o sucesso da atividade, é importante que a empresa desenvolva um programa estruturado e estabeleça uma cultura de auditoria interna, em que todos os funcionários estejam engajados e entendam a importância da atividade.

1.7 Desafios e oportunidades na implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia

A implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia é uma prática essencial para garantir a eficiência e eficácia dos processos internos. No entanto, essa implementação pode trazer desafios e oportunidades únicas para essas empresas, que precisam lidar com as demandas específicas do setor. Nesta revisão bibliográfica, serão abordados alguns dos principais desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas de tecnologia na implementação da auditoria interna.

Um dos principais desafios enfrentados pelas empresas de tecnologia é a complexidade dos processos e sistemas envolvidos. Como afirma Ribeiro (2016), a auditoria interna em empresas de tecnologia envolve a análise de sistemas e processos altamente complexos, o que requer uma equipe de auditores com habilidades e conhecimentos técnicos específicos. Além disso, a rápida evolução da tecnologia pode tornar obsoletos os sistemas e processos anteriormente auditados, exigindo atualizações constantes.

Outro desafio comumente enfrentado pelas empresas de tecnologia é a proteção da propriedade intelectual e dos dados sensíveis. Conforme destacado por Oliveira (2019), as empresas de tecnologia geralmente lidam com informações altamente confidenciais, como dados de clientes, propriedade intelectual e segredos

comerciais. Isso exige medidas rigorosas de segurança e proteção de dados, que devem ser levadas em consideração durante a implementação da auditoria interna.

Apesar dos desafios, a implementação da auditoria interna também traz oportunidades para as empresas de tecnologia. Como afirmam Andrade e Rossetti (2012), a auditoria interna pode ajudar as empresas a identificar riscos e oportunidades de melhoria nos processos e sistemas internos, aumentando a eficiência e eficácia dos negócios. Além disso, a auditoria interna pode fornecer uma visão geral do desempenho da empresa e identificar áreas que requerem melhorias em termos de conformidade regulatória e governança corporativa.

Outra oportunidade proporcionada pela auditoria interna é a possibilidade de melhorar a comunicação e colaboração entre as diferentes áreas da empresa. Conforme destacado por Attie (2016), a auditoria interna pode ajudar a promover a cooperação entre as equipes, facilitando a troca de informações e a solução de problemas em conjunto.

Outro desafio é a gestão de riscos em um ambiente de constante mudança tecnológica. Como aponta Crepaldi e Crepaldi (2019), empresas de tecnologia enfrentam riscos que podem surgir de novas tecnologias, alterações na legislação, vulnerabilidades de segurança, entre outros. A auditoria interna deve estar preparada para identificar e avaliar esses riscos, bem como propor medidas para mitigá-los.

Por fim, a implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia pode trazer diversas oportunidades. Um estudo realizado por Ricco (2018) em empresas de software brasileiras aponta que a auditoria interna pode ajudar a identificar oportunidades de melhoria em processos internos, redução de custos, aumento da eficiência operacional, além de contribuir para a melhoria da imagem da empresa junto aos stakeholders.

Diante dos desafios e oportunidades apresentados, é importante que a implementação da auditoria interna em empresas de tecnologia seja feita de forma planejada e estruturada. Como ressalta Crepaldi e Crepaldi (2018), é necessário ter uma equipe de auditoria interna bem treinada e capacitada, além de um plano de auditoria bem definido e adaptado às particularidades do setor de tecnologia.

2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

2.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa realizada neste estudo é um estudo de caso de abordagem mista (quali-quantitativa). A pesquisa mista é uma abordagem que combina aspectos de pesquisa qualitativa e quantitativa, permitindo a coleta de dados tanto por meio de informações subjetivas e descritivas, quanto por meio de medidas objetivas e estatísticas.

2.2 Caracterização da organização, setor ou área lócus de estudo

A organização objeto de estudo é uma empresa de tecnologia X, de médio porte, que produz e comercializa softwares para outras organizações brasileiras. A empresa se enquadra no setor de tecnologia da informação, um mercado em constante evolução e que apresenta grande competitividade.

A empresa X está em funcionamento há 28 anos, com sede em Brasília-DF, e escritórios próprios em São Paulo e Fortaleza. Conta com um quadro de funcionários de 422 pessoas, dentre elas profissionais de tecnologia da informação, administradores, contadores, auxiliares de limpeza, vendedores, psicólogo, internacionalista e técnicos em infraestrutura.

Essa organização não possuía processos de auditoria interna, nem mesmo externa, até o ano de 2022, quando optaram por criar a área de Qualidade e Auditoria Interna. Num primeiro momento, a demanda surgiu da necessidade de serem aprovados numa certificação de qualidade em produção de softwares, que dentre outras exigências, indicava a necessidade de controles internos maduros e estruturados. Após a criação da área, seguida da composição da equipe de qualidade, a empresa continua até então a realizar auditorias internas.

2.3 População e amostra

A população alvo deste estudo é composta pelos funcionários da empresa X de tecnologia. A amostra é composta por uma parcela dessa população, selecionada por meio de critérios estabelecidos previamente. Para a pesquisa qualitativa, foram entrevistados 10 gestores de diferentes áreas, sem distinção de sexo ou idade, com a condição que já tivessem passado pelo processo de auditoria interna dentro da empresa. Já para a pesquisa quantitativa, a amostra foi de 108 colaboradores de toda a organização, sem distinção de sexo ou idade, de todos os níveis hierárquicos, sem obrigatoriedade de participação no processo de auditoria interna anterior.

2.4 Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa

Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas estruturadas, presenciais, individuais e com duração máxima de 1 hora com cada gestor entrevistado; também foi realizada análise documental do regimento interno da empresa, bem como do estatuto social. Já para a pesquisa quantitativa, o formulário estruturado foi aplicado de forma on-line, por meio da ferramenta Google Forms, de forma anônima. O formulário ficou disponível por 12 dias, e todos os participantes receberam o link de acesso via e-mail.

2.5 Instrumento de coleta de dados da pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado são dois questionários estruturados. O primeiro deles, aplicado de forma on-line, é composto de perguntas fechadas e objetivas. Já o segundo, aplicado de forma presencial e individual, é composto apenas de perguntas abertas e subjetivas. Os dois questionários são compostos de questões relacionadas à percepção dos funcionários sobre a implementação da auditoria interna na empresa, bem como aspectos específicos dos processos de auditoria interna.

2.6 Procedimentos de análise dos dados

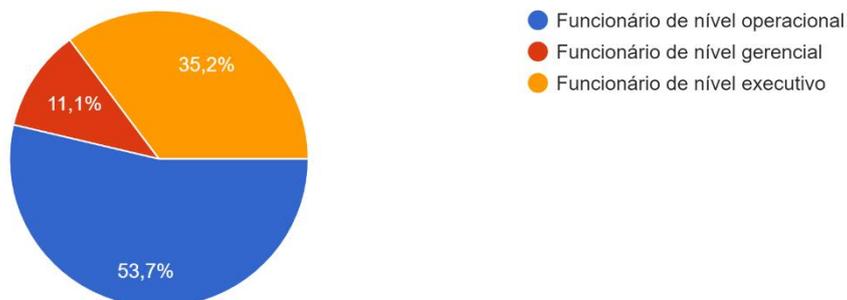
Os dados coletados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Para a análise quantitativa, foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Para a análise qualitativa, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, que permitiram identificar as principais tendências e padrões presentes nas respostas dos funcionários.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, foram analisadas as respostas do formulário aplicado aos 108 respondentes da empresa X. Abaixo estão dispostas as respostas em formato de gráficos.

GRÁFICO 1: Cargo do entrevistado na empresa

Qual é a sua carga na empresa?
108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

O gráfico acima aponta que a maioria dos colaboradores respondentes, representando 53,7%, desempenham funções em nível operacional na empresa. Essa parcela significativa indica que a pesquisa foi capaz de abranger uma ampla representação dos colaboradores que atuam diretamente nas atividades operacionais da organização.

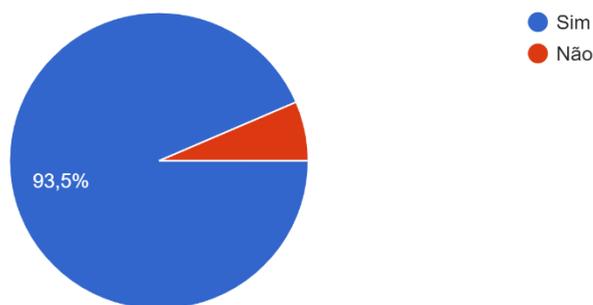
Além disso, observa-se que 11,1% dos entrevistados ocupam cargos de nível gerencial, enquanto os 35,3% restantes estão no nível executivo. Essa distribuição

dos respondentes mostra que a pesquisa também alcançou profissionais em posições de liderança e tomada de decisões na empresa.

Dessa forma, pode-se inferir que a pesquisa abrangeu todos os níveis hierárquicos da organização, desde os colaboradores de nível operacional até os cargos gerenciais e executivos. Essa representatividade é crucial para obter uma visão abrangente das percepções e opiniões dos diferentes segmentos da empresa em relação à auditoria interna e à governança corporativa.

GRÁFICO 2: Ciência da existência de um departamento de auditoria interna na empresa

Você está ciente da existência de um departamento de auditoria interna na empresa?
108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

A análise do gráfico revela que uma parcela significativa dos entrevistados, correspondendo a 93,5%, afirmou estar ciente da existência de um departamento de auditoria na empresa. Esse resultado é bastante encorajador, pois indica que a maioria dos colaboradores está familiarizada com a presença e a função desse departamento na organização.

Apesar disso, apenas 6,5% dos entrevistados afirmaram desconhecer o departamento de auditoria. Embora seja um percentual relativamente baixo, é importante que a empresa direcione esforços para informar e conscientizar esses colaboradores sobre a existência e o papel desempenhado pela auditoria interna.

A partir desses dados, é possível inferir que, independentemente dos diferentes níveis operacionais, mais da metade da organização tem conhecimento do departamento de auditoria. Esse alto nível de conscientização é um indicativo positivo,

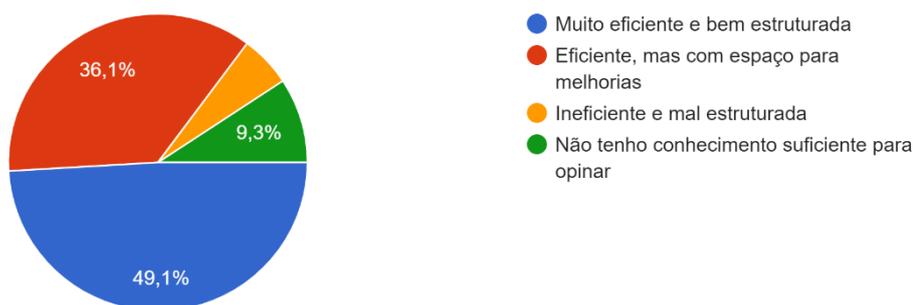
pois mostra que a empresa tem sido eficaz em comunicar e transmitir informações sobre a importância e as atividades desempenhadas pela auditoria interna.

No entanto, é essencial que a organização continue a promover a conscientização e a compreensão sobre o departamento de auditoria entre os colaboradores que ainda não têm conhecimento dele. Isso pode ser feito por meio de iniciativas de comunicação interna, treinamentos e ações educativas para garantir que todos os membros da empresa estejam cientes do papel fundamental desempenhado pela auditoria interna na governança corporativa.

GRÁFICO 3: Descrição da percepção dos trabalhadores em relação à implementação de auditorias internas na empresa

Como você descreveria sua percepção em relação à implementação de auditorias internas na empresa?

108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

O gráfico demonstra que 49,1% dos entrevistados descrevem a auditoria interna como altamente eficiente e bem estruturada, enquanto 36,1% consideram-na eficiente, porém com oportunidades de melhoria. Esses resultados indicam que a organização é geralmente bem avaliada pelos colaboradores no que diz respeito aos processos de auditoria interna, mas também revelam a existência de áreas em que há margem para aprimoramento.

Essa percepção positiva por parte dos colaboradores demonstra que a organização tem obtido sucesso em estabelecer práticas de auditoria interna que são amplamente aceitas e valorizadas pelos funcionários. No entanto, a proporção significativa de entrevistados que acreditam que existem oportunidades de melhoria

indica que ainda há aspectos que podem ser aprimorados no funcionamento da auditoria interna.

Esses resultados sugerem que a organização deve buscar maneiras de fortalecer ainda mais sua estrutura de auditoria interna, a fim de abordar as áreas em que os colaboradores identificaram oportunidades de melhoria. Isso pode envolver a implementação de medidas para aprimorar a eficiência, a transparência e a comunicação da auditoria interna, garantindo que os processos sejam realizados de maneira ainda mais efetiva.

GRÁFICO 4: Questionamento acerca da colaboração da auditoria interna para melhoria dos processos internos da empresa

Você acredita que a auditoria interna contribui para a melhoria dos processos internos da empresa?

108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

A análise dos resultados revela que mais da metade dos entrevistados acredita que a auditoria contribui de forma significativa para melhorias dentro da empresa. Com 53,4% dos participantes expressando essa opinião, fica evidente que há um reconhecimento por parte dos colaboradores sobre a importância e os benefícios da auditoria interna para a organização.

Além disso, 30,6% dos entrevistados afirmam que a auditoria contribui de certa forma para os processos da empresa, o que indica uma percepção positiva, embora menos enfática. Esses resultados demonstram que a maioria dos

colaboradores reconhece que a auditoria desempenha um papel relevante na melhoria dos processos e no fortalecimento do controle interno.

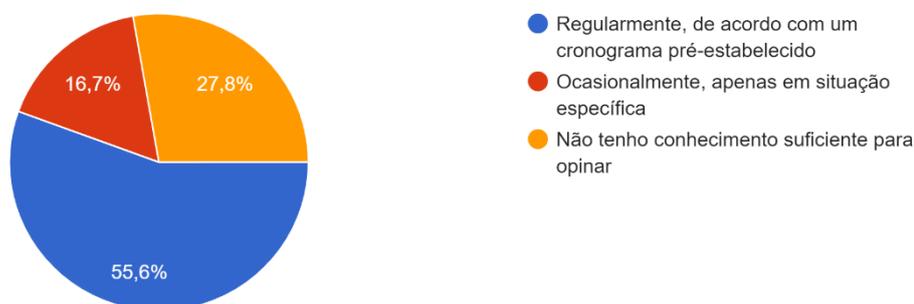
Noutra ótica, é importante notar que 10,2% dos entrevistados afirmam não possuir conhecimento suficiente para opinar sobre a contribuição da auditoria. Isso sugere que há uma parcela de colaboradores que talvez não esteja completamente informada sobre o papel e os benefícios da auditoria interna na empresa. Essa é uma oportunidade para a organização fornecer mais informações e esclarecimentos sobre o tema, a fim de aumentar a compreensão e a conscientização entre os colaboradores.

Apenas 3,6% dos entrevistados afirmaram não perceber benefícios claros da auditoria na empresa. Essa é uma proporção pequena, o que indica que a maioria dos colaboradores reconhece os impactos positivos da auditoria interna nos processos e no controle interno da organização.

GRÁFICO 5: Frequência de realização da auditoria interna na empresa

Com que frequência a auditoria interna é realizada na empresa?

108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

A análise do gráfico revela que mais da metade dos entrevistados, correspondendo a 55,6% do total, afirmam que a auditoria interna é realizada regularmente de acordo com um cronograma pré-estabelecido. Essa é uma proporção significativa, indicando que a empresa adota uma abordagem sistemática para a realização das auditorias internas.

Por outro lado, 27,6% dos entrevistados afirmam não possuir conhecimento suficiente para opinar sobre o cronograma de auditorias internas, enquanto 16,7% observam que as auditorias ocorrem apenas em situações específicas. Esses

resultados destacam uma oportunidade de melhoria no que diz respeito à divulgação do cronograma de auditorias internas na empresa.

É importante que todos os colaboradores estejam cientes do período em que as auditorias ocorrem, para que possam se preparar adequadamente e participar ativamente do processo. A falta de conhecimento sobre o cronograma pode levar a surpresas ou falta de preparação por parte dos colaboradores, o que pode afetar negativamente a eficácia das auditorias internas.

GRÁFICO 6: Impacto da auditoria interna na cultura de controle em conformidade na empresa

Na sua percepção, como a auditoria interna tem impactado a cultura de controle e conformidade na empresa?

108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

Esse questionamento revelou que a maioria dos entrevistados, 65,7% do total, acredita que a auditoria interna promove uma cultura consistente de controle e compliance. Esse resultado é bastante significativo, pois indica que a auditoria interna desempenha um papel fundamental no estabelecimento e manutenção de uma cultura organizacional que valoriza o controle e a conformidade com padrões e regulamentos.

Além disso, 14,8% dos entrevistados afirmam que a auditoria interna contribui em certa medida para uma cultura de controle e compliance. Embora essa porcentagem seja menor, ela ainda reflete uma percepção positiva sobre o impacto da auditoria interna na promoção de práticas de controle e conformidade na empresa.

Porém, 13% dos entrevistados afirmaram não ter conhecimento suficiente para opinar sobre a relação da auditoria interna com a cultura de controle e compliance.

Essa parcela indica a importância de fornecer informações e esclarecimentos adicionais sobre o papel da auditoria interna na governança corporativa e no compliance institucional.

Os resultados desse questionamento são relevantes para estabelecer uma conexão clara entre a auditoria interna e a governança corporativa. A auditoria interna desempenha um papel essencial ao garantir que os processos e práticas da empresa estejam em conformidade com os padrões estabelecidos, melhorando diretamente a governança corporativa e o compliance institucional. Essa conexão fortalece a confiança dos stakeholders na organização e contribui para a criação de uma cultura corporativa sólida, baseada em princípios de controle e conformidade.

GRÁFICO 7: Você acredita que a auditoria interna identifica e aborda de forma adequada os riscos e vulnerabilidades nos processos internos?

Você acredita que a auditoria interna identifica e aborda de forma adequada os riscos e vulnerabilidades nos processos internos?

108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

As respostas dessa pergunta revelam que a grande maioria dos entrevistados, correspondendo a 66,7%, acredita que a auditoria interna identifica e aborda de forma adequada os riscos e vulnerabilidades da empresa. Esse resultado demonstra uma percepção positiva sobre a eficácia da auditoria interna na gestão dos riscos organizacionais.

No entanto, 15,7% dos entrevistados apontam que ainda há espaço para melhorias nesse processo. Essa proporção indica uma oportunidade de aprimoramento na forma como a auditoria interna lida com os riscos e vulnerabilidades da empresa.

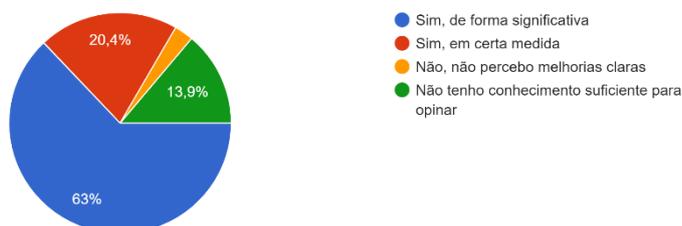
Essa constatação sugere que a organização deve considerar revisar e fortalecer seus procedimentos de auditoria interna para abordar de maneira mais abrangente e eficaz os riscos e vulnerabilidades identificados. Isso pode envolver a adoção de práticas mais sofisticadas de identificação de riscos, implementação de controles mais robustos e uma comunicação mais efetiva das descobertas da auditoria.

Essa busca contínua por melhorias no processo de identificação e abordagem de riscos pela auditoria interna é essencial para fortalecer a capacidade da empresa de enfrentar desafios e incertezas, garantindo uma gestão eficaz e mitigação de riscos.

GRÁFICO 8: Opiniões acerca de melhorias após implementação da auditoria interna

Na sua percepção, a implementação da auditoria interna na empresa melhorou a transparência e a prestação de contas?

108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

Mais que a maioria dos entrevistados, cerca de 63%, percebe que a auditoria interna teve um impacto significativo na melhoria da transparência e prestação de contas na empresa. Esse resultado é encorajador, pois indica que a auditoria interna tem desempenhado um papel importante na promoção de uma cultura de transparência e responsabilidade na organização.

Em contrapartida, uma parcela de 20,4% dos entrevistados entende que a melhoria da transparência e prestação de contas ocorre apenas em certa medida. Essa percepção sugere que ainda existem áreas onde a auditoria interna pode aprimorar suas contribuições para promover uma maior transparência e responsabilização.

Além disso, 13,9% dos entrevistados não souberam opinar sobre o impacto da auditoria interna na transparência e prestação de contas na empresa. Essa falta de opinião pode indicar uma necessidade de maior conscientização e comunicação sobre o papel da auditoria interna na melhoria desses aspectos.

Para aprimorar a transparência e prestação de contas, é recomendado que a empresa considere revisar seus processos de auditoria interna, buscando fortalecer ainda mais a comunicação de resultados, a divulgação de informações relevantes e o acompanhamento das recomendações da auditoria. Além disso, é essencial investir em programas de treinamento e conscientização para garantir que todos os colaboradores entendam a importância da transparência e prestação de contas na cultura organizacional.

GRÁFICO 9: Papel da auditoria interna na detecção e prevenção de fraudes na empresa

Você acredita que a auditoria interna tem um papel importante na detecção e prevenção de fraudes na empresa?

108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

Nesta pergunta, 59,3% dos entrevistados reconhecem que a auditoria interna desempenha um papel crucial na detecção e prevenção de fraudes. Essa percepção é extremamente importante, pois destaca o valor da auditoria interna como uma medida de controle eficaz para mitigar riscos relacionados a fraudes na empresa.

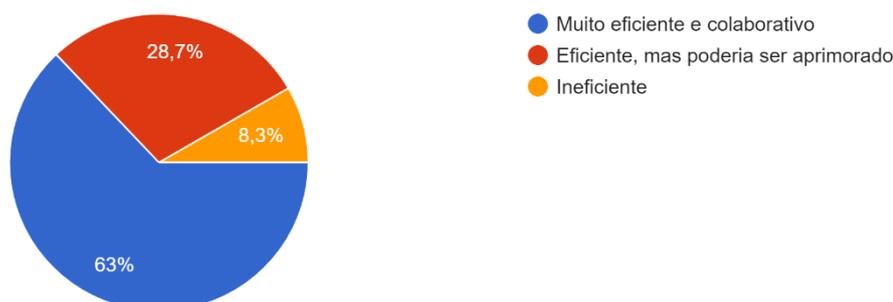
Apesar disso, 27,8% dos entrevistados acreditam que a auditoria interna desempenha esse papel somente em certa medida. Essa percepção indica uma oportunidade para aprimorar os processos de auditoria, visando garantir que sejam eficazes e abrangentes na detecção e prevenção de fraudes.

A análise desses resultados destaca que a maioria dos entrevistados reconhece o papel crucial da auditoria interna na detecção e prevenção de fraudes. No entanto, é necessário abordar a percepção de que esse papel é realizado apenas parcialmente, buscando melhorar os processos de auditoria interna para garantir sua eficiência total. A adoção de práticas avançadas, revisão dos controles internos e promoção de uma cultura de ética e conformidade são medidas essenciais para alcançar essa melhoria.

GRÁFICO 10: Avaliação da comunicação e o compartilhamento de informações entre o departamento de auditoria interna e os demais setores da empresa

Como você avalia a comunicação e o compartilhamento de informações entre o departamento de auditoria interna e os demais setores da empresa?

108 respostas



Fonte: Google Forms; criação da autora. Coleta de dados, 2023.

O gráfico demonstra que a maior parte da organização, representando 63%, percebe que a comunicação e o compartilhamento de informações entre a auditoria interna e os demais setores da empresa ocorrem de forma muito eficiente e colaborativa. Esse resultado é encorajador, pois destaca a importância da comunicação eficaz para o sucesso da auditoria interna e sua integração com as demais áreas da organização.

Para além disso, outros 28,7% dos entrevistados acreditam que ainda há espaço para melhorias nesse aspecto. Essa percepção indica que a organização pode se beneficiar ao aprimorar a comunicação entre a auditoria interna e os demais setores, buscando uma maior colaboração e troca de informações.

Importante ressaltar que outros 8,3% dos entrevistados consideram a comunicação e o compartilhamento de informações ineficientes. Essa proporção ressalta a necessidade de a empresa avaliar e abordar possíveis problemas de comunicação existentes, para garantir que a auditoria interna seja integrada de forma eficiente e eficaz em todos os setores da organização.

Após as perguntas do formulário on-line, a entrevista presencial se deu com os dez gestores selecionados, conforme perguntas abaixo:

QUADRO 1 – Perguntas realizadas aos gestores acerca da auditoria interna na empresa.

1: Qual é a sua percepção sobre a condução do processo de auditoria interna na empresa?
2: Você observa a relação entre o processo de auditoria interna com um amadurecimento da governança corporativa?
3: Você pode citar alguma melhoria percebida após o processo de auditoria interna na sua área?
4: Você sentiu algum desconforto ao saber que sua área passaria por uma auditoria interna?
5: Quais são os principais objetivos, na sua opinião, que uma auditoria interna deve alcançar?

Fonte: Criação da autora, 2023.

Quanto ao primeiro questionamento, sobre a condução do processo de auditoria, o entrevistado 1 (E1) afirmou que “*é conduzido de maneira simples, com perguntas aos donos do processo, averiguação de documentações e produção de relatórios ao final de cada auditoria. Ele é simples, mas é correto.*” Essa visão corrobora com a do entrevistado 2 (E2), que entre outras coisas, disse ter “*uma boa percepção do processo de auditoria*”.

Os entrevistados que seguiram também tiveram análises parecidas para a pergunta de número um, destacando-se a do entrevistado 4 (E4), que relatou “*a minha percepção é bem positiva... Acho que a área se empenha bastante para conhecer as outras áreas, os processos, os métodos...*”. Entretanto, um deles, o entrevistado 5 (E5), corrobora com uma percepção positiva, porém com espaços para melhorias: “*Entendo que a forma como conduzem é bacana, mas ainda tem espaço para ser uma coisa um pouco mais profissional...*”.

Já em relação ao questionamento dois, sobre a relação entre o processo de auditoria interna e o amadurecimento da governança corporativa, chama a atenção o fato de todos os respondentes, por unanimidade, acreditarem que há relação direta

entre os fatores. Todos eles observaram melhora da governança corporativa, o que confirma a tese trazida ao longo do estudo, de que a auditoria interna pode ser uma ferramenta na governança corporativa das empresas.

Nesse sentido, destaca-se a fala do entrevistado 2 (E2), que disse: *“Acredito que sim, evoluímos na governança desde que as auditorias começaram. A Diretoria tem acesso direto ao que está acontecendo, o que melhora a governança e o controle.”* É importante, inclusive, observar a relação que o entrevistado fez entre controle interno e auditorias.

Com relação a pergunta de número 3, sobre melhorias de processos após a auditoria interna, a percepção dos entrevistados também é positiva, como podemos observar na resposta do entrevistado 3 (E3), que relatou que sua área passou a realizar a gestão documental de uma forma diferente, *“A equipe já toma o cuidado de realizar os processos de forma mais correta, sem vícios, sem salvar documentos em locais não compartilhados.”*

Ainda sobre esse mesmo questionamento, o entrevistado 5 (E5), disse que a equipe *“faz as atividades pensando se está alinhado ao que foi apontado na auditoria. Tudo que eles apontaram como inconformidade a gente aboliu aqui da área.”* Essas duas falas chamam atenção para o caráter educativo trazido pela auditoria interna das áreas, que foi capaz de transformar o procedimento feito pelas equipes.

Sobre a pergunta 4, relacionada a possíveis desconfortos dos profissionais da área ao ser auditada, o entrevistado 6 (E6) confirmou ter sentido um desconforto inicial, que não perdurou por todo o processo: *“Senti desconforto em ter que mobilizar a equipe para responder os questionamentos, explicar os processos, mostrar como fazem..., mas depois que passa essa etapa, não tive desconforto.”*

Com relação ao questionamento de número 5, todos os entrevistados acreditam que o maior objetivo que a auditoria interna pode alcançar é o de melhoria de processos e fluxos. O entrevistado 5 (E5) comentou sobre a possibilidade de compreensão de erros de processos, *“Tem que ser capaz de demonstrar onde erramos, e se for possível, apresentar sugestões de como podemos melhorar.”*

Após a avaliação e análise dos levantamentos feitos, foi possível observar que os colaboradores da empresa acreditam que a auditoria interna faz diferença no desenvolvimento da empresa, sobretudo no aspecto de governança corporativa. Apesar disso, é relevante observar que muitos respondentes disseram em mais de

um questionamento que há possibilidade de melhoria, bem como espaço para aperfeiçoamento do processo.

Foi possível também compreender que a empresa objeto utiliza a auditoria interna como ferramenta para melhorar procedimentos internos, e que a maior parte dos colaboradores está ciente disso. Essa realidade corrobora com a tese de Biscalquim e Vieira (2015), ao apontarem que esse processo pode evidenciar irregularidades e auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Ao auditar uma área ou um processo, o auditor busca todas as evidências cabíveis para analisar se os procedimentos estão em conformidade com o esperado. Apesar disso, não se deve haver confusão entre auditoria interna e controle interno, pois a auditoria se refere à uma base para o controle interno, coletando insumos para realizar acompanhamento e sugerir melhorias na empresa, conforme apontado por Mendes e Silva (2018).

A auditoria não pode ser vista como um processo de punição, mas sim de fiscalização e apontamento para melhorias, sugestões e resoluções no geral. Alguns gestores relataram em entrevistas a sensação de medo no começo do processo de auditoria. Corroborando com a tese de Galloway (2010), é comum que isso ocorra, mas é papel da empresa e da equipe de auditoria conscientizar os funcionários sobre a importância desse momento, e também acalmá-los.

A citação de Ribeiro (2016) na fundamentação teórica, inclusive, traz um levantamento importante acerca dos profissionais que realizam a auditoria interna em empresas de tecnologia, já precisam ter um conhecimento específico e qualificado acerca dessa área, para que assim o processo de auditar seja realizado de forma efetiva e que nenhum problema passe despercebido.

Corroborando com Jackson e Bookbinder (2008), em sua citação na fundamentação teórica, tem-se que realmente o processo de auditoria interna serve como um instrumento de aprendizado para os colaboradores da empresa. Essa realidade foi evidenciada na coleta de dados desse estudo, demonstrando que a auditoria melhora a percepção dos colaboradores sobre seus próprios processos, melhorando a governança organizacional.

Quanto à governança corporativa, grande parte da empresa concorda que a auditoria interna é capaz de melhorá-la. Esse aspecto do estudo aponta para a importância dos controles internos de uma organização, sendo ela do meio de tecnologia ou não. A partir da Governança Corporativa a empresa é dirigida,

monitorada e incentivada, objetivando preservar e otimizar a economia da mesma (WESTERLUND; SILVA; PEREIRA, 2020).

É evidente que o processo de auditoria interna é essencial para que haja uma boa governança na empresa, onde alguns aspectos são notados: acompanhamento da implementação de novos processos na empresa; recomendações nos setores para melhoria de desempenho; aconselhamento à administração; identificação de fraudes ou falta de documentações e registros; aconselhamento para gestão de riscos (SILVA; COSTA, 2019).

Anteriormente, observaram Souza, Machado e Machado (2018) que auditoria interna é mais ampla e sistemática do que a externa; de fato, comprovou-se através do questionário e das entrevistas que todo o processo de auditoria interna na empresa X ocorreu de forma ampla e longitudinal, já que quase todos os colaboradores participantes conheciam o departamento e todos os gestores estavam familiarizados com a temática.

Por fim, após observar o insumo levantado na coleta de dados, é possível concordar com Potrich (2014), em sua ideia de que é melhor prevenir um problema do que lidar com ele após estabelecido. Para isso, se fazem necessários a auditoria interna e o controle interno, devendo os líderes atuarem num trabalho em conjunto com a organização para chegarem neste fim (POTRICH, 2014).

5 CONCLUSÃO

Após realizar a coleta de dados e analisar as evidências científicas, é possível afirmar que as conclusões obtidas reforçam a importância da auditoria interna nas empresas e sua contribuição para a governança corporativa. Na empresa de tecnologia que foi objeto desse estudo, por exemplo, grande parte da amostra afirmou reconhecer uma melhora da governança após os procedimentos de auditoria.

Conforme apontado anteriormente, a auditoria interna é um processo que fornece informações precisas e relevantes à empresa, que podem passar despercebidas pela administração. Quando se está imerso na rotina da empresa, torna-se mais difícil identificar erros e dificuldades. No entanto, ao implementar a auditoria interna, esses problemas tornam-se mais evidentes e passíveis de correção.

Dessa forma, sugere-se que a empresa de tecnologia X continue realizando auditorias internas nas mais diversas áreas de seu organograma, em busca de melhorias de processos e fomento da governança corporativa. É interessante que os cronogramas de auditorias sejam compartilhados com as áreas, para que mais pessoas conheçam o trabalho que será realizado e a sensação de ansiedade seja diminuída.

Não foram encontradas limitações na busca por estudos relacionados a esse tema para fundamentar o trabalho, uma vez que se trata de uma temática de grande relevância e amplamente debatida na sociedade atual. Apesar disso, sugere-se a realização de mais estudos de caso sobre o assunto, com o objetivo de aumentar a compreensão sobre a importância da atuação da auditoria interna nas empresas e seu funcionamento.

Por fim, este estudo respondeu à questão-problema e aos objetivos propostos, ao avaliar as percepções da organização como empresa em relação à auditoria interna e à governança corporativa. Para trabalhos futuros dessa linha de pesquisa, será interessante observar quais são as diferenças entre as auditorias operacional e financeira, por meio de um estudo de caso, numa empresa que já possua esses dois tipos de controle. Após levantamento de dados, será enriquecedor analisar de que forma cada tipo de auditoria contribui para a governança corporativa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BISCALQUIM, A. C.; VIEIRA, E. T. V. **A auditoria interna como fortalecimento da governança corporativa nas empresas de capital aberto**. Redeca. V. 2, n. 2, p. 56-72, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/28564/20051>. Acesso em: 16 jun. 2022.

GALLOWAY, D. **Internal Auditing: A Guide for the New Auditor**. 3. ed. Fundação de Pesquisa IIA, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido.; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COELHO, Arthur Nascimento Bernardes et al. **A responsabilidade da auditoria externa na fraude contábil do Banco Panamericano**. Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade, v. 3, n. 7, p. 53-70, 2015. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/604/429>. Acesso em: 12 jun. 2023.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal Control – Integrated Framework**. 2013. Disponível em: <http://www.coso.org/Shared%20Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

DIAS, T. C. L. et al. **Auditoria em enfermagem: revisão sistemática da literatura**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 64, n. 5, p. 931-941, set./out. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reben/v64n5/a20v64n5.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2023.

GOMES, Gilson Freire da Fontoura; OLIVEIRA, Denise Silva; PORTO, Livia Carolina de Medeiros. **A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo**. Revista de Ciências Gerenciais, São Paulo, v. 1, nº. 1, p.2-19, set. 2012. Anais do Seminário de Produção Acadêmica da Anhanguera. 6, 2012. Acesso em: 06 jul. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO/IEC 12207:2017 - **Systems and software engineering - Software life cycle processes**. Geneva: ISO, 2017.

ISACA. **Audit programs and procedures**. Disponível em: <https://www.isaca.org/resources/audit-programs-and-procedures>. Acesso em: 11 mai. 2023.

JACKSON, D. R.; BOOKBINDER, J. H. **Introduction to Internal Auditing**. Boca Raton: CRC Press, 2008.

LEONARD, William P. **The Management Audit. An Appraisal of Management Methods and Performance**, 1965.

LÉLIS, D. L. M.; PINHEIRO, L. E.T. **Auditor and Auditee Perceptions of Internal Auditing Practices in a Company in the Energy Sector**. R. Cont. Fin. USP, São Paulo, v. 23, n. 60, p. 212-222, set./out./nov./dez. 2012.

MELO, Priscila dos Santos Fernandes. **Impacto da inclusão dos Principais Assuntos de Auditoria na qualidade e nos honorários de auditoria das companhias de capital aberto do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2019.

MENDES; SILVA. **A adoção da auditoria interna com foco no controle interno e na governança corporativa**. Revista Saber Eletrônico On-line. V. 2, n. 1, p. 140-167, 2018. Disponível em: <https://sabereletronico.emnuvens.com.br/saber/article/view/22>. Acesso em: 13 mai. 2023.

OLIVEIRA, M. C. M. **A importância da auditoria interna nos processos decisórios das organizações**. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/11227>. Acesso em: 01 fev.2023.

POTRICH, V. **A relevância da auditoria interna para as organizações**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/140740>. Acesso em: 22 nov.2022.

RICCO, D. **A contribuição da auditoria interna para o fortalecimento da governança corporativa no setor público**. Universidade Federal de São João Del-Rei. Curso de pós-graduação em gestão pública. 2018. Disponível em: https://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/176/Projeto%20de%20TCC_DEBORA5.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 04 jan.2023.

SILVA, A. A.; COSTA, A. J. B. A contribuição da auditoria interna para a governança: estudo de caso em uma organização social vinculada ao governo federal. **Cuadernos**

de Contabilidad. v. 20, n. 49, p. 1-27, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3836/383665271001/html/>. Acesso em: 18 fev.2023.

SOUZA, R. G.; MACHADO, M. R. R.; MACHADO, L. S. Um panorama das pesquisas acadêmicas sobre auditoria interna publicadas em periódicos e congressos nacionais. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC (CNEC)**. Ano 17, n. 34, p.132-149, jul./dez. 2018.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). International Professional Practices Framework (IPPF). Altamonte Springs: The IIA, 2017.

WESTERLUND, G. M.; SILVA, G. B.; PEREIRA, F. A. **Auditoria Interna como ferramenta de Governança Corporativa na prevenção aos riscos de fraudes.** Universidade de Caxias do Sul. Bacharelado em Ciências Contábeis. 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/9620/TCC%20Giovana%20Maria%20Westerlund.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 abr. 2023

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário On-line

1 - Qual é o nível do seu cargo na empresa?

- a) Funcionário de nível operacional;
- b) Funcionário de nível gerencial;
- c) Funcionário de nível executivo;

2 - Você está ciente da existência de um departamento de auditoria interna na empresa?

- a) Sim.
- b) Não.

3 - Como você descreveria sua percepção em relação à implementação de auditorias internas na empresa?

- a) Muito eficiente e bem estruturada.
- b) Eficiente, mas com espaço para melhorias.
- c) Ineficiente e mal estruturada.
- d) Não tenho conhecimento suficiente para opinar.

4 - Você acredita que a auditoria interna contribui para a melhoria dos processos internos da empresa?

- a) Sim, de forma significativa.
- b) Sim, em certa medida.
- c) Não, não percebo benefícios claros.
- d) Não tenho conhecimento suficiente para opinar.

5 - Com que frequência a auditoria interna é realizada na empresa?

- a) Regularmente, de acordo com um cronograma pré-estabelecido.
- b) Ocasionalmente, apenas em situação específica.
- c) Não tenho conhecimento suficiente para opinar.

6 - Na sua percepção, como a auditoria interna tem impactado a cultura de controle e conformidade na empresa?

- a) Promover uma cultura de controle e compliance consistente.
- b) Contribuir em certa medida para uma cultura de controle e compliance.
- c) Não percebo um impacto significativo na cultura de controle e compliance.
- d) Não tenho conhecimento suficiente para opinar.

7 - Você acredita que a auditoria interna identifica e aborda de forma adequada os riscos e vulnerabilidades nos processos internos da empresa?

- a) Sim, sempre de forma adequada.
- b) Na maioria das vezes, mas algumas áreas podem ser melhoradas.
- c) Não, há falhas na identificação e abordagem de riscos e vulnerabilidades.
- d) Não tenho conhecimento suficiente para opinar.

8 - Na sua percepção, a implementação da auditoria interna na empresa melhorou a transparência e a prestação de contas?

- a) Sim, de forma significativa.
- b) Sim, em certa medida.
- c) Não, não percebo melhorias claras.
- d) Não tenho conhecimento suficiente para opinar.

9 - Você acredita que a auditoria interna tem um papel importante na detecção e prevenção de fraudes na empresa?

- a) Sim, desempenhar um papel crucial.
- b) Sim, em certa medida.
- c) Não, não vejo sua importância nesse aspecto.
- d) Não tenho conhecimento suficiente para opinar.

10 - Como você avalia a comunicação e o compartilhamento de informações entre o departamento de auditoria interna e os demais setores da empresa?

- a) Muito eficiente e colaborativo.
- b) Eficiente, mas poderia ser aprimorado.
- c) Ineficiente.

Apêndice B – Questionário de Entrevistas Presenciais

- 1- Qual é a sua percepção sobre a condução do processo de auditoria interna na empresa?
- 2- Você observa a relação entre o processo de auditoria interna com um amadurecimento da governança corporativa?
- 3- Você pode citar alguma melhoria percebida após o processo de auditoria interna na sua área?
- 4- Você sentiu algum desconforto ao saber que sua área passaria por uma auditoria interna?
- 5- Quais são os principais objetivos, na sua opinião, que uma auditoria interna deve alcançar?

ANEXOS

Anexo A – Estatuto da Empresa X

CAPÍTULO I – DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETIVO E DURAÇÃO

Art. 1º É uma Companhia de natureza jurídica de sociedade anônima de capital fechado, regularmente constituída, sob a denominação Empresa X, regendo-se pelo presente Estatuto nos termos da Lei nº 6.404/76 e legislação aplicável.

Parágrafo Único. A Companhia herda todo o acervo técnico da Empresa X, e o mesmo CPNJ, que iniciou as atividades em 1995.

Art. 2º O objeto da sociedade é o exercício das seguintes atividades: prestação de serviços técnicos especializados de consultoria e assessoria de sistemas, serviços, comércio e representação de produtos na área de informática, nos seus diversos segmentos, tais como: Planejamento estratégico de informações; Desenvolvimento de sistemas; Metodologia para desenvolvimento de sistemas; Gerência e controle de sistemas em produção; Escritório de projeto; Fábrica de projeto; Fábrica de software; Fábrica de teste; Instalação, análise, desenvolvimento, manutenção e atualização de programas de computador; Elaboração e desenvolvimento de programas de computador (softwares); Instalação, atualização e manutenção de programas de computador; Consultoria, análise e desenvolvimento de sistemas; Modelagem, análise e administração de dados; Suporte e administração de bancos de dados, desenho e arquitetura de soluções, análise e produção de informações e estatística para apoio a decisão (datawarehouse/datamart) na área de informática e processamento de dados, treinamento, fornecimento, locação e alocação de mão de obra especializada na área de informática, processamento de dados, serviços de engenharia, instalação, gestão e manutenção de rede de comunicação de dados e voz, inclusive adaptação tecnológica (customização) de programas de computador (software) e serviços de engenharia, instalação, gestão e manutenção de hardware. Suporte técnico ao desenvolvimento especializado em: Avaliação de desempenho de ambiente de banco de dados; Preparação do ambiente de desenvolvimento/produção; Implantação da função de administração de dados; Suporte técnico especializado nas seguintes áreas: Sistemas operacionais; Monitores de teleprocessamento; Banco de dados; e alocação/locação de mão de obra especializada; Elaboração de projetos,

implantação, manutenção e suporte de rede: Elaboração de projetos de redes locais; e Elaboração de projetos de redes de longa distância, apoio a infraestrutura de redes de dados; sistemas operacionais; aplicações; armazenamento; backup, sustentação da rede de dados; administração de dados; e alocação/locação de mão de obra especializada; Serviços de suporte técnico a hardware e software; suporte, assistência técnica e manutenções corretivas, preventivas ou preditivas; e instalações, atualizações, configurações e customizações de softwares em recursos tecnológicos; Serviços de telecomunicações e sustentação de ambiente de telecomunicações e comunicação – TIC: Operação de centrais de atendimento, telemarketing, relacionamento com clientes, suporte técnico, tele atendimento e telessuporte técnico; gerenciamento eletrônico de documento; prestação de serviços de digitalização, indexação, vetorização, armazenamento e processamento de imagens. Participação como sócia ou acionista, em sociedades simples ou empresarias, ou quaisquer outros empreendimentos no Brasil ou no Exterior. Aluguel de veículos; máquinas e equipamentos; e fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicação. Terceirização de solução de gestão e operação de centrais de atendimento e relacionamento com clientes (Contact Center); terceirização de solução de gestão e operação de centrais de teleatendimento e telessuporte técnico (Helpdesk) e terceirização de solução de gestão e operação de hardware (computadores, roteadores, modems e equipamentos afins). Programas de computador (softwares) e banco de dados, para venda, licenciamento e sublicenciamento de programas de computador (softwares) e banco de dados, próprios ou de terceiros. Assistência técnica e representação de produtos comercializados.

Art. 3º A duração da sociedade é por tempo indeterminado.

CAPÍTULO II – DO CAPITAL SOCIAL E DAS AÇÕES

Art. 4º O capital social autorizado da Companhia é de R\$ 5.231.500,00 (cinco milhões duzentos e trinta e um mil e quinhentos reais), divididos em 5.231.500 (cinco milhões duzentos e trinta e um mil e quinhentas) ações ordinárias nominativas, no valor de R\$ 1,00 (um real) cada uma.

§ 1º A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social, por deliberação do Conselho de Administração e independente de reforma estatutária, até o limite de R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais).

§ 2º A subscrição e integralização das ações ordinárias nominativas obedecerão aos critérios estabelecidos na legislação em vigor.

§ 3º Cada ação dará direito a um voto nas deliberações da Assembleia Geral.

§ 4º A sociedade poderá emitir títulos múltiplos de ações e provisoriamente, cauteladas que a representem, os quais são assinados por 2 (dois) diretores, sendo um deles o Diretor Presidente.

§ 5º A sociedade poderá emitir títulos múltiplos de ações e provisoriamente, cauteladas que a representem, os quais são assinados por 2 (dois) diretores, sendo um deles o Diretor Presidente.

Art. 5º A diretoria poderá suspender os serviços de transferência de ações, pelo prazo máximo de 15 (quinze) dias consecutivos, antes da realização da Assembleia Geral, ou 90 (noventa) dias intercalados durante o ano.

Art. 6º Em caso de aumento de capital social, em decorrência da utilização de reservas de lucro que tenha sido, a qualquer título, retida por decisão da Assembleia Geral, inclusive as decorrentes de correção monetária dos valores contábeis da sociedade, serão distribuídas a todos os acionistas “pro-rata-temporis”, como bonificação em novas ações ou aumento do valor nominal das ações da mesma categoria já por eles possuídas e proporcionalmente a quantidade destas, em cada exercício social já encerrado.

Art. 8º Os dividendos devidos aos titulares de ações ordinárias, com relação ao resultado do exercício social em que tiverem sido subscritas, serão calculados proporcionalmente ao tempo que intercorrer entre a data da liberação das quantias integralizadas e o término daquele período.

CAPÍTULO III – DA ASSEMBLEIA GERAL

Art. 9º A Assembleia Geral reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, dentro dos 4 (quatro) meses que se seguirem ao término do exercício social, para deliberar matéria que lhe é atribuída por lei e, extraordinariamente, quando convocada pelo Conselho de Administração, nos termos da legislação aplicável ou deste Estatuto Social.

Art. 10º A Assembleia Geral será instalada e presidida pelo Presidente do Conselho de Administração, ou, na sua ausência, pelo acionista ou administrador da Companhia indicado pela maioria dos acionistas presentes, o qual escolherá dentre os presentes aquele que exercerá a função de Secretário, que pode ser acionista ou não da Companhia.

Art. 11. As deliberações serão tomadas por maioria de votos dos presentes, observadas as restrições estabelecidas na Lei 6.404/76, desconsideradas as abstenções. Parágrafo Único. A Assembleia Geral só poderá deliberar sobre assuntos da ordem do dia, constantes do respectivo edital de convocação, ressalvadas as exceções previstas na Lei das S.A.

Art. 12. Compete à Assembleia Geral, além das demais atribuições previstas em lei:

- a) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras;
- b) eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;
- c) fixar a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, assim como a dos membros do Conselho Fiscal;
- d) reformar o Estatuto Social;
- e) deliberar sobre a dissolução, a liquidação, a fusão, a cisão, a incorporação da Companhia, ou de qualquer sociedade na Companhia, bem como sobre a incorporação de ações envolvendo a Companhia;
- f) atribuir bonificações em ações e decidir sobre eventuais grupamentos e desdobramentos de ações;
- g) aprovar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos seus administradores e empregados da Companhia;
- h) deliberar, de acordo com a proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- i) deliberar sobre o aumento do capital social, fora do limite do capital autorizado, ou redução do capital social, em conformidade com as disposições deste Estatuto Social;
- j) eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deve funcionar no período de liquidação;
- k) deliberar sobre o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM, no caso de abertura do capital;
- l) escolher a empresa especializada responsável pela elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia, dentre as empresas indicadas pelo Conselho de Administração; e
- m) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

Parágrafo Único. A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da

Assembleia Geral ou das Reuniões do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em tais acordos de acionistas.

CAPÍTULO IV – DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 13. A administração da Companhia compete ao Conselho de Administração e à Diretoria, regidos pelo disposto na Lei das S.A. e neste Estatuto Social.

§ 1º A investidura dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria em seus cargos dar-se-á mediante a assinatura de termo de posse nos Livros de Atas do Conselho de Administração e da Diretoria, conforme o caso, dispensada qualquer garantia de gestão, e fica condicionada ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

§ 2º Os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor-Presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa.

§ 3º Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos, salvo se diversamente deliberado pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração, conforme o caso.

§ 4º A Assembleia Geral fixará a remuneração global anual dos administradores, incluindo auxílios, vantagens, bônus, benefícios de qualquer natureza ou verbas de representação, e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba individualmente.

§ 5º Ressalvado o disposto neste Estatuto Social e na legislação aplicável, qualquer dos órgãos de administração reunir-se-á validamente com a presença da maioria de seus respectivos membros e deliberará pelo voto da maioria dos presentes.

§ 6º É dispensada a convocação prévia da reunião como condição de sua validade se presentes todos os membros do órgão da administração.

§ 7º São considerados presentes os membros que manifestarem seu voto (i) por meio de procuração outorgada em favor de outro membro do respectivo órgão; ou (ii) por voto escrito antecipado; ou, ainda, (iii) no caso de membro do Conselho de

Administração, por qualquer das formas admitidas no artigo 15, § 2º, deste Estatuto Social.

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 14. O Conselho de Administração é composto por, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 5 (cinco) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 03 (três) anos, sendo permitida a reeleição.

§ 1º O membro do Conselho de Administração não pode ter acesso a informações ou participar de deliberações do Conselho de Administração, relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com os da Companhia.

§ 2º O membro do Conselho de Administração deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito aquele que: (a) ocupar cargo em sociedade que possa ser considerada concorrente; e/ou (b) tiver ou representar interesse conflitante com os da Companhia.

§ 3º Os membros serão empossados, observadas as disposições deste Estatuto Social.

§ 4º O Presidente e o Vice-Presidente do Conselho de Administração serão indicados pela maioria dos membros do Conselho de Administração.

§ 5º Em caso de vacância do cargo de Presidente ou Vice-Presidente do Conselho de Administração, será convocada uma reunião do Conselho de Administração para a nomeação do seu substituto, a ser realizada em até 30 (trinta) dias contados da data da referida vacância.

§ 6º Vagando por qualquer motivo os demais cargos de membro do Conselho de Administração, a Assembleia-Geral elegerá o seu substituto para terminar o mandato, conforme Art. 12, item b, deste Estatuto.

Art. 15. O Conselho de Administração reunir-se-á ordinariamente, no mínimo, 6 (seis) vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente ou pelo Vice-presidente, ou, na sua ausência destes, por quaisquer dois membros do Conselho de Administração com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, por meio de carta com aviso de recebimento, correio eletrônico ou qualquer outro meio digital ou virtual válido, devendo constar do aviso de convocação a data, o horário e os assuntos a serem tratados.

§ 1º As reuniões do Conselho de Administração serão presididas pelo Presidente ou, na vacância do cargo ou impedimento temporário, pelo Vice-presidente, e secretariadas por um Conselheiro indicado pelo presidente da reunião em questão.

§ 2º As reuniões do Conselho de Administração poderão ser realizadas por meio de teleconferência, videoconferência ou outros meios de comunicação. A participação dos Conselheiros por quaisquer desses meios será considerada presença pessoal na referida reunião. Neste caso, os Conselheiros que participarem remotamente da reunião deverão expressar seu voto por meio de carta, correio eletrônico ou qualquer outro meio digital ou virtual válido.

§ 3º Os Diretores poderão ser convocados para prestar esclarecimentos nas reuniões do Conselho de Administração.

§ 4º Cada Conselheiro tem direito a um voto nas reuniões do Conselho de Administração. Das reuniões do Conselho de Administração serão lavradas atas no Livro de Atas de Reuniões do Conselho de Administração, assinadas por todos os membros presentes e, sempre que contenham deliberações destinadas a produzir efeitos perante terceiros, devem ser arquivadas na Junta Comercial e publicadas. Art. 16. Ao Conselho de Administração compete:

- a) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, aprovando inclusive, mas sem limitação, novos investimentos, observado o item “o)” deste artigo, e/ou financiamentos e/ou desinvestimentos, assim como planos de negócios de longo prazo e suas alterações;
- b) fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando a qualquer tempo os livros e papéis da Companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração, bem como a respeito de qualquer outro ato que tenha sido praticado, ou esteja para ser praticado, pelos Diretores;
- c) manifestar-se por escrito sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria;
- d) autorizar a aquisição, a alienação, a oneração ou o arrendamento de (i) bens imóveis que integrem o Patrimônio Líquido da Companhia; e (ii) participações societárias;
- e) manifestar-se previamente sobre qualquer proposta a ser submetida à deliberação da Assembleia Geral, bem como emitir parecer sobre propostas da Diretoria a serem submetidas à Assembleia Geral;
- f) escolher, fiscalizar e destituir os auditores independentes da Companhia;
- g) aumentar o capital social, bem como a emissão de ações da Companhia, sem aprovação em Assembleia Geral, nos limites autorizados neste Estatuto Social, fixando as condições de emissão, inclusive o preço e o prazo de integralização;

- h) eleger e destituir os Diretores da Companhia, fixando-lhes as atribuições e poderes de representação da Companhia, observado o disposto neste Estatuto Social;
- i) distribuir entre os Conselheiros e Diretores, individualmente, a parcela da remuneração dos administradores, de acordo com a remuneração global fixada pela Assembleia Geral;
- j) aprovar o Orçamento Anual;
- k) convocar Assembleia Geral Ordinária e Assembleia Geral Extraordinária;
- l) autorizar qualquer tipo de garantia, aval ou fiança por parte da Companhia, em favor de terceiros, incluindo, mas não se limitando a, fianças outorgadas a sociedades coligadas e controladas, bem como a concessão de quaisquer garantias reais e/ou fidejussórias;
- m) aprovar transações de compra, venda, oneração ou arrendamento, individuais ou vinculadas entre si, que resultem em obrigações para a Companhia, que comprometam os seus ativos ou que exonerem terceiros de responsabilidades, salvo o disposto no item d) acima e salvo a celebração de contratos em geral que tenham por finalidade assegurar o exercício da atividade empresarial pela Companhia;
- n) deliberar sobre a emissão de bônus de subscrição, debêntures, notas promissórias comerciais na forma da legislação em vigor;
- o) deliberar sobre a aquisição, pela Companhia, de ações de sua própria emissão para manutenção em tesouraria e/ou posterior cancelamento ou alienação;
- p) declarar dividendos intermediários e intercalares;
- q) outorgar opção de compra ou subscrição de ações da Companhia, de acordo com o plano aprovado em Assembleia Geral;
- r) definir a lista tríplice de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia, conforme o previsto neste Estatuto Social;
- s) apresentar à Assembleia Geral proposta de cisão, fusão, incorporação, dissolução ou qualquer outra espécie de reorganização societária, bem como de transformação em outro tipo societário, falência, recuperação judicial ou extrajudicial e liquidação da Companhia;

- t) deliberar, ad referendum da Assembleia Geral, proposta de participação nos lucros para os administradores da Companhia;
- u) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pela Diretoria;
- v) aprovar qualquer plano de remuneração variável dos administradores, inclusive com ações da Companhia;
- w) aprovar a realização de qualquer negócio entre, de um lado, os acionistas ou diretores da Companhia ou partes relacionadas, seus respectivos cônjuges, ascendentes, parentes até o terceiro grau, sociedades controladas, seus controladores ou pessoas sob controle comum, e, de outro, a Companhia ou suas controladas;
- x) deliberar sobre proposta de grupamento, desdobramento e bonificação de ações a ser submetida à Assembleia Geral;
- y) definir e alterar qualquer das políticas de capitalização, endividamento, risco, distribuição de lucros e investimento da Companhia e de suas controladas;
- w) deliberar sobre a determinação do voto a ser proferido pela Companhia, seus representantes e administradores indicados pela Companhia na assembleia geral ou na reunião do conselho de administração, conforme o caso, de qualquer controlada com relação às matérias listadas nos itens d), g), m), n), o), q), s), w), x) e y) deste artigo;
- aa) manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da oferta pública de aquisição de ações, que deverá abordar, no mínimo (i) a conveniência e oportunidade da oferta pública de aquisição de ações quanto ao interesse da Companhia e do conjunto dos acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (ii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; (iii) as alternativas à aceitação da oferta disponíveis no Mercado; e (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM; e

bb) aprovar o regimento interno do Conselho de Administração e da Diretoria e as suas respectivas alterações. Parágrafo Único. O Conselho de Administração poderá instituir Comitês, integrados por pessoas por ele designadas dentre os membros do Conselho de Administração, os Diretores e/ou outras pessoas que não façam parte da administração da Companhia, para assessorá-lo no desempenho de suas atividades. O escopo, composição e funcionamento de cada Comitê serão definidos pelo Conselho de Administração na deliberação que aprovar sua criação.

Art. 17. Ao Presidente do Conselho de Administração ou, na vacância do cargo ou impedimento deste, ao Vice-Presidente do Conselho de Administração, compete:

- a) convocar e dirigir as reuniões do Conselho de Administração e as Assembleias Gerais da Companhia;
- b) elaborar a ordem do dia das reuniões do Conselho de Administração;
- c) presidir os Comitês que vierem a ser instalados na forma do § 2º do artigo 8º ou indicar seu presidente; e
- d) convocar os Diretores e os auditores independentes para participar das reuniões do Conselho de Administração, sempre que julgar necessário.

Parágrafo Único. Ao Vice-Presidente do Conselho de Administração ou, na ausência deste, o conselheiro que o substituir temporariamente nos termos deste Estatuto Social, compete substituir temporariamente o Presidente em suas ausências ou impedimentos temporários, assumindo as competências previstas neste Estatuto Social.

DA DIRETORIA

Art. 18. A Diretoria é constituída por 4 (quatro) membros, todos de nacionalidade brasileira, acionistas ou não, residentes no País, dispensados de caução, sendo um Diretor-Presidente, um Diretor Administrativo-Financeiro, um Diretor Comercial e um Diretor de Operações.

§ 1º Nos impedimentos temporários ou na falta de qualquer Diretor, a substituição será feita por outro Diretor, indicado pelo Conselho de administração.

§ 2º Os Diretores Administrativo-Financeiro, Comercial e de Operações se reportam diretamente ao Diretor Presidente. Estes diretores são obrigados a prestar informações regularmente, sobre todos os assuntos de interesse da Companhia.

Art. 19. O prazo do mandato é de 3 (três) anos, sendo os diretores eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração da Companhia.

Art. 20. São condições para a posse que o diretor:

(i) assine o Termo de Posse, lavrado no Livro de Atas da Diretoria, nos termos definidos em lei; e

(ii) forneça declaração, sob as penas da lei, de não estar impedido para exercer a função de diretor da Companhia. A declaração deverá ser feita em instrumento próprio, que ficará arquivado na sede da Companhia.

Art. 21. Compete ao Diretor-Presidente:

(i) estabelecer o modelo de gestão da Companhia e fazê-lo cumprir;

(ii) dirigir os negócios da Companhia e fixar as diretrizes gerais, visando ao desenvolvimento das atividades da Companhia, de acordo com a orientação traçada pelo Conselho de Administração;

(iii) dar cumprimento às deliberações do Conselho de Administração e às disposições estatutárias;

(iv) nomear grupos de trabalho para o estudo de quaisquer assuntos de interesse da Companhia;

(v) convocar e presidir as reuniões da Diretoria;

(vi) representar institucionalmente a Companhia;

(vii) representar a Companhia, em juízo e fora dele, podendo, nos termos legais, constituir mandatários que o substituam, devendo-se especificar nos respectivos instrumentos os poderes conferidos e o prazo de duração;

(viii) abertura, movimentação ou encerramento de contas de depósitos bancários, emissão de cheques e outros títulos cambiais;

(ix) contrair obrigações, empréstimos, financiamentos, mútuos, enfim, qualquer relação com as instituições financeiras ou terceiros, que geram obrigações pecuniárias;

(x) alienar bens móveis e imóveis da sociedade, neste caso, gravá-los mediante hipoteca, penhor, caução ou outra garantia, transferi-los mediante alienação fiduciária

ou dá-los em locação; assinar contratos de prestação de serviços e respectivos aditivos;

(xi) delegar competência aos demais diretores, bem como a empregados, quaisquer dos itens para a prática de atos específicos, de acordo com as necessidades da Companhia;

(xii) exercer outras funções que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração;

(xiii) a assunção de obrigações pela Companhia em montante inferior a 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais). Em tal hipótese de assunção de obrigações pelo Diretor Presidente, o ato deverá ser comunicado, posteriormente, à Diretoria;

(xiv) representar a Companhia em processos deflagrados pelo PNUD, UNESCO, e demais Organismos Internacionais, Empresas Privadas e Órgãos Públicos e todos os processos licitatórios e quaisquer modalidades de interesse da Companhia, podendo, para tanto, assinar todos e quaisquer documentos tais como e sem restringir a esses, formulários de cadastramento, apresentar propostas de habilitação, propostas técnicas quando aplicáveis, propostas comerciais e de preços, recibos, intimações, requerimentos, solicitações, interpor e/ou desistir de recursos e impugnações, assinar atas, dentre outros que se fizerem necessários, além de obter cópias reprográficas, intervir oralmente em defesa dos interesses da Companhia, inclusive efetuar lances verbais, negociar preços, apresentar requerimentos orais e/ou escritos, acompanhar os atos nos autos dos processos administrativos de quaisquer natureza e todos os demais atos necessários, podendo inclusive substabelecer; e

(xv) fazer cumprir as deliberações do Conselho de Administração da Companhia e as decisões da Diretoria da Companhia.

Art. 22. Compete ao Diretor Administrativo-Financeiro:

(i) disponibilizar estrutura de capital em linha com a estratégia e com as necessidades da Companhia;

(ii) gerenciar o fluxo de caixa, obter fontes de financiamento e representar a Companhia junto a instituições financeiras;

(iii) preparar os demonstrativos contábeis da Companhia, assegurando a correta contabilização das transações da Companhia e o cumprimento de suas obrigações fiscais;

(iv) negociar a aquisição de ativos, insumos e serviços não mercantis, sempre que necessário ao bom andamento das atividades da Companhia.

(v) desenvolver as estratégias para atrair, reter e remunerar talentos da Companhia;

(vi) abertura, movimentação ou encerramento de contas de depósitos bancários, emissão de cheques e outros títulos cambiais;

(vii) contrair obrigações, empréstimos, financiamentos, mútuos, enfim, qualquer relação com as instituições financeiras ou terceiros, que geram obrigações pecuniárias;

(viii) alienar bens móveis e imóveis da sociedade, neste caso, gravá-los mediante hipoteca, penhor, caução ou outra garantia, transferi-los mediante alienação fiduciária ou dá-los em locação; assinar contratos de prestação de serviços e respectivos aditivos;

(ix) zelar pela preservação e evolução da cultura organizacional da Companhia e gerenciar a comunicação interna da Companhia;

(x) planejar e assegurar a disponibilização do quadro de funcionários na quantidade e com a qualificação necessária para atender a qualidade de operação da Companhia e permitir seu crescimento;

(xi) gerenciar as despesas de pessoal da Companhia;

(xii) administrar e supervisionar os processos e atividades de formação e administração de pessoal;

(xiii) fazer cumprir as deliberações do Conselho de Administração da Companhia, as decisões do Diretor-Presidente e da Diretoria da Companhia;

Art. 23. Compete ao Diretor Comercial:

(i) desenvolver, implementar e monitorar as estratégias de vendas e gerenciar o relacionamento com os clientes da Companhia;

(ii) acompanhar o desempenho e a rentabilidade por cliente e liderar negociações para a maximização do lucro bruto da Companhia e para a viabilização de ações de vendas;

(iii) desenvolver, implementar e monitorar estratégias de gestão das vendas, visando maximizar o lucro bruto da Companhia;

(iv) gerenciar as iniciativas de marketing e promoção da Companhia; (v) definir, implementar e gerenciar as estratégias por categorias de produto/serviços ofertados pela Companhia;

(vi) definir, implementar e gerenciar as estratégias de relacionamento para os clientes da Companhia;

(vii) supervisionar todas as atividades da Companhia que envolvam relacionamento com os clientes que possam impactar no bom andamento dos contratos, devendo reportar a Diretoria toda e qualquer oportunidade de melhoria, mediante a elaboração de planos de ação, mesmo que estes envolvam outros diretores.

(viii) supervisionar as atividades de relações institucionais da Diretoria com órgãos governamentais e entidades sociais e sugerir aperfeiçoamentos;

(ix) representar a Companhia em processos deflagrados pelo PNUD, UNESCO, e demais Organismos Internacionais, Empresas Privadas e Órgãos Públicos e todos os processos licitatórios e quaisquer modalidades de interesse da Companhia, podendo, para tanto, assinar todos e quaisquer documentos tais como e sem restringir a esses, formulários de cadastramento, apresentar propostas de habilitação, propostas técnicas quando aplicáveis, propostas comerciais e de preços, recibos, intimações, requerimentos, solicitações, interpor e/ou desistir de recursos e impugnações, assinar atas, dentre outros que se fizerem necessários, além de obter cópias reprográficas, intervir oralmente em defesa dos interesses da Companhia, inclusive efetuar lances verbais, negociar preços, apresentar requerimentos orais e/ou escritos, acompanhar os atos nos autos dos processos administrativos de quaisquer natureza e todos os demais atos necessários, podendo inclusive substabelecer; e

(x) fazer cumprir as deliberações do Conselho de Administração da Companhia, as decisões do Diretor-Presidente e da Diretoria da Companhia.

Art. 24. Compete ao Diretor de Operações:

(i) desenvolver, implementar e monitorar a estratégia de gestão dos produtos e/ou dos serviços de Tecnologia da Informação que são desenvolvidos pela Companhia;

(ii) supervisionar as operações da Companhia, de forma a assegurar índices de produtividade e eficiência elevados nas soluções desenvolvidas e entregues pela Companhia;

(iii) desenvolver, implementar e monitorar a estratégia de T.I. da Companhia, priorizando investimentos e iniciativas para a obtenção de novos diferenciais de negócio, alavancando a segurança, eficiência e produtividade das operações da Companhia;

(iv) desenvolver, implementar e monitorar a estrutura de prevenção de perdas da Companhia.

(v) coordenar, orientar, supervisionar, desenvolver e monitorar as atividades relacionadas à otimização dos contratos celebrados com os clientes, com o objetivo de maximizar o lucro bruto da Companhia.

(vi) prover suporte técnico à gestão de todos os contratos celebrados pela Companhia, por meio da avaliação das estruturas da organização que subsidiam os contratos, a fim de implementar ações que busquem aumento na eficiência, na produtividade, de forma a antecipar resultados e a evitar que haja desperdício ou ausência de demanda nos contratos celebrados com os clientes da Companhia;

(vii) fazer cumprir as deliberações do Conselho de Administração da Companhia, as decisões do Diretor-Presidente e da Diretoria da Companhia.

Art. 25. Compete à Diretoria, na administração dos negócios da Companhia, cumprir e fazer cumprir o disposto no Estatuto Social, no Acordo de Acionistas, nas deliberações do Conselho de Administração e nas deliberações da Assembleia Geral de Acionistas.

Art. 26. Compete à Diretoria, em conjunto:

(i) coordenar e gerir os negócios sociais;

(ii) observar e fazer cumprir o disposto na Lei das S.A., e no Regulamento do Novo Mercado;

(iii) organizar e apresentar, anualmente, à Assembleia Geral Ordinária, as demonstrações financeiras e o Relatório de Administração, a ser acompanhados do parecer do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, quando instalado, e de eventuais pareceres de auditores independentes;

(iv) decidir sobre qualquer assunto que não seja de competência privativa da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração, bem como divergência entre seus membros; e

(v) emitir e aprovar instruções e regulamentos internos que julgar úteis ou necessários.

Art. 27. A Diretoria reunir-se-á, ordinariamente, 1 (uma) vez por semana e, extraordinariamente, mediante convocação do Diretor-Presidente ou de, pelo menos, 2/3 (dois terços) dos seus membros.

Art. 28. As reuniões da Diretoria poderão ser realizadas por conferência telefônica, videoconferência ou por qualquer outro meio de comunicação que permita a identificação do membro e a comunicação simultânea com todos os demais diretores presentes à reunião, devendo o diretor confirmar seu voto através de declaração por escrito encaminhada ao Diretor-Presidente, ou seu substituto, por carta, fac-símile ou correio eletrônico logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, o Diretor-Presidente ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do diretor.

Art. 29. Só poderão participar das reuniões da Diretoria os próprios diretores e eventual apoio de Secretariado. A presença de assessores, assistentes e outros dependerão do consentimento do Diretor-Presidente.

Art. 30. As diretorias devem providenciar atas de encaminhamento, conforme modelo específico, devidamente preenchido e assinado, contendo documentação pertinente a ser entregue à Secretaria Executiva da Diretoria, no prazo máximo de 4 (quatro) dias da data da reunião ordinária da Diretoria, indicando se o assunto será submetido para decisão ou apenas para informação da Diretoria.

Art. 31. Os assuntos pautados que não tiverem as mencionadas atas de encaminhamento dentro do prazo estabelecido serão retirados da pauta.

Art. 32. As pautas das reuniões ordinárias serão aprovadas pelo Diretor-Presidente e encaminhadas diretamente aos demais diretores.

Art. 33. Os expedientes relativos aos itens da pauta, devidamente instruídos com os documentos pertinentes e juntamente com as minutas dos documentos necessários, quando for o caso, serão encaminhados aos membros da Diretoria pelo secretariado que assessora o Diretor-Presidente, no prazo máximo de 2 (dois) dias da data da reunião ordinária da Diretoria.

Art. 34. Questões de urgência podem ser pautadas e reuniões extraordinárias podem ser convocadas com a aprovação do Diretor-Presidente, em caráter de exceção,

mediante as devidas justificativas. Tal exceção, contudo, não dispensa a instrução do assunto.

Art. 35. Matérias de caráter exclusivamente informativo independem do atendimento das formalidades previstas para as reuniões da Diretoria.

Art. 36. Cada Diretor terá, no máximo, 10 (dez) minutos para apresentação, debates e decisão sobre seus assuntos, podendo utilizar o tempo não requisitado pelos demais diretores.

Parágrafo Único. O Diretor-Presidente poderá prorrogar esse prazo mediante solicitação do diretor responsável pela apresentação do assunto.

Art. 37. A Diretoria instalar-se-á com a presença de, no mínimo, 4 (quatro) diretores e deliberará mediante a aprovação da maioria dos presentes.

Art. 38. As reuniões da Diretoria serão lavradas em atas em livro próprio, nas quais serão consignadas as deliberações tomadas.

Art. 39. A Diretoria encaminhará ao Conselho de Administração cópia das atas de suas reuniões e prestará as informações que permitam avaliar o desempenho das atividades da Companhia.

Art. 40. Em caso de empate de qualquer votação da Diretoria, será a matéria decidida pelo diretor-presidente, no exercício do voto de qualidade.

Art. 41. O Diretor-Presidente será substituído:

(i) em caso de ausência ou impedimento temporários, por outro diretor por ele indicado; e

(ii) em caso de vacância, o Conselho de Administração deverá ser imediatamente convocado para promover a eleição de novo Diretor-Presidente para completar o mandato do substituído;

Art. 42. Os demais diretores serão substituídos:

(i) nos casos de ausência ou impedimento, por outro diretor indicado pelo diretor-presidente; e

(ii) em caso de vacância, o Conselho de Administração deverá ser imediatamente convocado para promover a eleição de novo diretor para completar o mandato do substituído.

Art. 43. Vago o cargo de Diretor-Presidente, ou até que o eleito para o substituir seja investido no cargo, um dos diretores eleito pelos demais acumulará as suas funções, atuando também segundo a competência reservada no Estatuto Social ao Diretor-Presidente.

Art. 44. A renúncia ao cargo é feita mediante comunicação escrita ao Conselho de Administração, tornando-se eficaz, perante a Companhia e perante terceiros de boa-fé, após o arquivamento do documento de renúncia no Registro de Empresa e Publicação.

Art. 45. É dever de todo diretor, além daqueles previstos em lei e dos que a regulamentação aplicável e o Estatuto Social lhe impuserem:

(i) comparecer às reuniões da Diretoria previamente preparado, com o exame dos documentos postos à disposição e delas participar ativa e diligentemente;

(ii) manter sigilo sobre toda e qualquer informação da Companhia a que tiver acesso em razão do exercício do cargo, bem como exigir o mesmo tratamento sigiloso dos profissionais que lhe prestem assessoria, utilizando-a somente para o exercício de suas funções de diretor, sob pena de responder pelo ato que contribuir para sua indevida divulgação;

(iii) abster-se de intervir, isoladamente ou em conjunto com terceiro, em quaisquer negócios com a Companhia, suas controladas e coligadas, seus acionistas controladores e ainda entre a Companhia e sociedades controladas e coligadas dos administradores e dos acionistas controladores, assim como outras sociedades que, com qualquer dessas pessoas, integre o mesmo grupo de fato ou de direito, salvo mediante aprovação prévia e específica da Diretoria;

(iv) declarar, previamente à deliberação, que, por qualquer motivo, tem interesse particular ou conflitante com o da Companhia quanto à determinada matéria submetida à sua apreciação, abstendo-se de sua discussão e voto;

(v) caso tenha conhecimento, informar à Diretoria da existência de diretor que tenha conflito de interesses com a Companhia e que não tenha se manifestado a esse respeito.

(vi) zelar pela adoção das boas práticas de governança corporativa pela Companhia;

(vii) zelar para que os acionistas exerçam o direito, a qualquer tempo, mediante aviso prévio de 10 (dez) dias úteis, por escrito, enviado à Diretoria da Companhia e aos demais acionistas, de:

- a) examinar os livros contábeis e societários da Companhia, bem como deles tirar cópias; e
- b) solicitar e obter qualquer informação a respeito dos negócios da Companhia;
- c) examinar todo e qualquer contrato celebrado pela Companhia, bem como toda e qualquer documentação pertinente às atividades da Companhia, inclusive informações e relatórios apresentados ou preparados pelos auditores externos da Companhia, devendo seus administradores instruir os auditores externos nesse sentido.

(viii) zelar para que os acionistas exerçam o direito de, a qualquer tempo, examinar e receber os Relatórios Gerenciais a serem preparados pela Diretoria da Companhia, obrigatoriamente ao final de cada trimestre ou, em períodos menores, caso solicitado pelos acionistas.

Art. 46. Os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria, de acordo com sua competência.

CAPÍTULO V – DO CONSELHO FISCAL

Art. 47. O Conselho Fiscal da Companhia terá funcionamento nos exercícios sociais em que for instalado a pedido de acionistas, na forma do Art. 161 da Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, com as atribuições e os poderes que a lei lhe confere.

§ 1º – O funcionamento do Conselho Fiscal permanente está condicionado ao requerimento dos acionistas.

§ 2º – O Conselho Fiscal será composto de 3 (três) a 5 (cinco) membros titulares e suplentes de igual número, acionistas ou não, eleitos pela Assembleia Geral.

§ 3º – A posse dos membros do Conselho Fiscal nos cargos far-se-á por termo lavrado em livro próprio, assinado pelo Conselheiro empossado.

§ 4º O Conselho Fiscal elege o seu Presidente na primeira reunião e funcionará de acordo com o Regimento Interno aprovado na primeira reunião do Conselho Fiscal.

§ 5º As deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas sempre por maioria de votos dos presentes e lavradas em forma de ata no livro próprio, sendo assinadas por todos os presentes.

§ 6º A remuneração dos membros do Conselho Fiscal será fixada pela Assembleia Geral Ordinária que os eleger, observado o § 3º do artigo 162 da Lei nº 6.404/76.

§ 7º O mandato unificado dos membros do Conselho Fiscal encerrar-se-á na Assembleia Geral Ordinária subsequente à de sua eleição.

§ 8º Os membros do Conselho Fiscal são substituídos, em suas faltas e impedimentos, pelos respectivos suplentes.

§ 9º Ocorrendo a vacância do cargo de membro do Conselho Fiscal, o respectivo suplente ocupa o seu lugar; não havendo suplente, a Assembleia Geral deve ser convocada para proceder à eleição de membro para o cargo vago.

§ 10 Não pode ser eleito para o cargo de membro do Conselho Fiscal da Companhia aquele que mantenha vínculo com sociedade que possa ser considerada concorrente da Companhia ("Concorrente"), estando vedada, dentre outras, a eleição de pessoa que: (i) seja empregada, acionista ou membro de órgão da administração, técnico ou fiscal da Concorrente ou de controlador ou controlada da Concorrente; e/ou (ii) seja cônjuge ou parente até segundo grau de membro de órgão da administração, técnico ou fiscal da Concorrente ou de controlador ou controlada da Concorrente.

CAPÍTULO VI – DO EXERCÍCIO SOCIAL, BALANÇO E DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS

Art. 48. O exercício social coincide com o ano civil, levantando-se em 31 de dezembro de cada ano o balanço geral, com as respectivas demonstrações financeiras exigidas por lei.

Art. 49. Do lucro líquido apurado na Demonstração de Resultado do Exercício, e definido pelo Art. 191 da Lei nº 6.404/76, será elaborada a proposta de destinação a lhe ser dada, aplicando-se, compulsoriamente, 5% (cinco por cento) na constituição de Reserva Legal, até que esta atinja 20% (vinte por cento) do Capital Social, observando-se o disposto no Capítulo XVI da Lei 6.404/76, de 15/12/1976.

Art. 50. Poderão ser levantados balanços semestrais, a critério da Diretoria.

Art. 51. A Assembleia Geral poderá, por proposta da Diretoria, proceder a ajustes subsequentes no lucro líquido do Exercício e constituindo reservas de contingência e de lucro a realizar, bem como proceder à reversão das mesmas.

Art. 52. Do lucro líquido ajustado na forma dos artigos anteriores serão retirados 20% (vinte por cento) para distribuição aos acionários, a título de dividendos, na proporção de suas ações, podendo este montante ser ajustado para mais, no valor estritamente necessário à cômoda divisão.

Art. 53. A sociedade poderá, por deliberação da AGE distribuir dividendos intermediários, à conta de lucros acumulados ou reservas de lucros existentes no último Balanço, ou apurado no decorrer do Exercício, na forma do Art. 25º. Art. 54. O dividendo estabelecido será contabilizado no encerramento do Exercício Social como “a pagar”, transferindo-se para as contas individuais dos acionistas, após a realização da Assembleia Geral Ordinária, que determinará o prazo para seu pagamento.

Art. 55. A Assembleia Geral Ordinária disporá sobre a destinação do saldo do lucro líquido do exercício e dos lucros acumulados.

CAPÍTULO VII – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 56. A sociedade será dissolvida nos casos previstos em Lei, e a sua liquidação se processará de acordo com o estabelecido nos termos da Lei nº 6.404/76, Artigos 208 e seguintes.

Art. 57. O primeiro Exercício Social começará na data do arquivamento deste Estatuto na Junta Comercial do Distrito Federal, retroagindo à data de constituição da firma que ora se transforma em sociedade anônima, continuando, nos mesmos livros, abrangendo o primeiro exercício as operações realizadas no corrente ano, até 31 de dezembro de 2010.

Art. 58. Os casos omissos serão regulados pela Lei 6.404/76 e legislação posterior.

Anexo B – Regimento Interno da Empresa X

CAPÍTULO I

Da Integração no Contrato Individual de Trabalho

Art.1º – O presente Regulamento faz parte integrante do contrato individual de trabalho. As normas e preceitos nele contidos aplicam-se a todos os profissionais, complementando os princípios gerais de direitos e deveres contidos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e profissionais que tenham vínculo por meio de contrato.

Parágrafo único – sua obrigatoriedade perdura o tempo de duração do contrato de trabalho, sendo assim, o profissional que assinar o seu termo de ciência, não poderá alegar seu desconhecimento.

CAPÍTULO II

Da Admissão

Art. 2º – A admissão de profissional condiciona-se a exames de seleção técnica e médica e mediante apresentação dos documentos exigidos, no prazo de 2 (dois) dias.

CAPÍTULO III

Dos Deveres, Obrigações e Responsabilidades do Profissional

Art. 3º – Todo profissional deve:

- a) Cumprir os compromissos expressamente assumidos no contrato individual de trabalho, com zelo, atenção e competência profissional;
- b) Obedecer às ordens e instruções emanadas de seus superiores hierárquicos;
- c) Sugerir medidas para maior eficiência do serviço;
- d) Observar a máxima disciplina no local de trabalho;
- e) Zelar pela boa conservação das instalações, equipamentos e máquinas, comunicando as anormalidades notadas;
- f) Manter na vida profissional conduta compatível com a dignidade do cargo ocupado e com a reputação do quadro de pessoal da Empresa;
- g) Usar os meios de identificação pessoal estabelecidos;

h) Informar a área ou responsável pelos recursos humanos sobre qualquer modificação em seus dados pessoais, tais como, estado civil, militar, aumento ou redução de pessoas na família, eventual mudança de residência etc.;

i) Respeitar a honra, boa fama e integridade física de todas as pessoas com quem mantiverem contato por motivo de emprego.

j) Utilizar o e-mail corporativo com a finalidade única e exclusiva para manter contato com os clientes e demais membros da empresa sobre assuntos pertinentes ao trabalho. Se utilizado para outra finalidade caberá responsabilidade administrativa.

CAPÍTULO IV

Das Férias

Art.4º – Cabe à Empresa fixar anualmente o período que seus profissionais poderão gozar suas férias, ressalvadas as exceções previstas em Lei.

Serão definidas com no mínimo 90 dias de antecedência

CAPÍTULO V

Das Licenças

Art. 5º – A Empresa concede ao profissional licença de 5 dias corridos e consecutivos (ou segue o art. 473 CLT), por motivo de:

a) Casamento;

b) Falecimento de conjugue, ascendente, descendente ou dependente declarado na CTPS;

c) Nascimento de filho;

- § 1º- O profissional deverá comunicar, por escrito à área ou responsável pelos recursos humanos da Empresa, seu casamento, com antecedência mínima de 8 dias;

- § 2º- Em caso de morte e nascimento de filho, salvo absoluta impossibilidade, o profissional comunica o evento à área ou responsável pelos recursos humanos da Empresa no respectivo dia;

- § 3º- Em qualquer caso, exige-se comprovação mediante prova documental.

CAPÍTULO VI

Das Ausências, Saídas e Atrasos

Art.6º – O profissional que se atrasar ao serviço, sair antes do término da jornada ou faltar por qualquer motivo, deve justificar o fato ao superior imediato, por meio do portal.

- § 1º-À empresa cabe descontar os períodos relativos a atrasos, saídas mais cedo, sem prévia autorização, faltas ao serviço e o conseqüente repouso semanal, excetuada as faltas e ausências legais;

- § 2º- As faltas ilegais, não justificadas perante a correspondente chefia, acarretam a aplicação das penalidades previstas no Capítulo XIII;

- § 3º-As faltas decorrentes de doença deverão ser abonadas através de Atestado Médico e homologadas por clínica conveniada da Empresa.

- § 4º-As solicitações de abono de faltas, somente serão aceitas, se as justificativas, com os correspondentes documentos de comprovação, forem apresentadas até 2 (dois) dias úteis após a data do início da ausência;

- § 5º-As faltas, quando não abonadas, acarretarão, além da perda do salário correspondente, a redução legal das férias, devendo ser descontadas no pagamento do salário do mês corrente, caso ocorram até o dia 20 (vinte) do mês, ou no pagamento do salário do mês subsequente, caso ocorram faltas após esta data.

CAPÍTULO VII

Do pagamento

Art.7º – A empresa paga os salários no 5º (quinto) dia útil do mês subsequente.

Art. 8º – O salário é depositado em conta salário.

Art. 9º - Salários em sistema de portabilidade poderão sofrer atraso no crédito em conta por ser atividade de transferência feita pelo banco.

Art. 10º – Eventuais erros ou diferenças são comunicados ao Departamento de Pessoal, no primeiro dia útil após o correspondente pagamento.

CAPÍTULO VIII

Dos Benefícios

Art. 10º – A empresa oferece as seguintes vantagens:

- a) Vale transporte, como estipulado na Lei;

- b) Vale refeição ou alimentação;
- c) Assistência médica conveniada, incluindo dependentes;
- d) Assistência Odontológica, incluindo dependentes;
- e) Seguro de Vida

CAPÍTULO IX

Das Proibições

Art. 11º – É expressamente proibido:

- a) Ingressar ou permanecer em setores estranhos aos serviços, salvo por ordem expressa;
- b) Promover algazarra, brincadeiras e discussões durante a jornada de trabalho;
- c) Usar palavras ou gestos impróprios à moralidade e respeito, nas dependências da Empresa;
- d) Fumar nas instalações da Empresa;
- e) Divulgar, por qualquer meio, assunto ou fato de natureza privada da Empresa;
- f) Usar roupas inapropriadas com decotes e saias curtas.

CAPÍTULO X

Da Jornada de Trabalho

Art.12º – Fica estabelecido o horário de trabalho das 08:00 às 18:00 horas, 44 horas semanais, ou seja, 176 horas mensais, com 1 hora para descanso e alimentação, de 2ª a 5ª e na 6ª feira 2 horas de descanso.

CAPÍTULO XI

Das Relações Humanas

Art. 13º – Todos os profissionais, sem distinção, devem colaborar, de forma eficaz à realização dos fins da Empresa.

Art. 14º – O sentido de equipe deve predominar na execução de tarefas à realização dos objetivos da Empresa.

Art. 15º – Harmonia, cordialidade, respeito e espírito de compreensão devem predominar nos contatos estabelecidos independentemente de posição hierárquica.

Art. 16º – A Empresa adota nas relações com os profissionais os seguintes princípios:

- Cumprir rigorosamente a legislação própria;
- Reconhecer o mérito do profissional.

CAPÍTULO XII

Do Registro de Jornada

Art. 17º – A entrada e saída seguem o horário designado.

Art. 18º – O Expediente é rigorosamente registrado, cabendo ao profissional pessoalmente bater o ponto no início e término da jornada, bem como os intervalos para as refeições e repouso.

- § 1º- É expressamente proibido bater ponto de outrem, sob pena administrativa.
- § 2º- Os eventuais enganos na marcação de ponto são ajustados no portal Enge imediatamente para que sejam validados por seus gestores.

Art. 19º – Todos os profissionais, obrigatoriamente, baterão com a digital ou por meio do modulo web, conforme o caso.

CAPÍTULO XIII

Penalidades

Art. 17º – Aos profissionais transgressores das normas deste Regulamento, aplicam-se as penalidades seguintes:

- Advertência verbal;
- Advertência escrita;
- Suspensão; e
- Demissão, por justa causa.

Art. 18º – As penalidades são aplicadas segundo a gravidade da transgressão, pelo Departamento de Pessoal.

Art. 19º – As respectivas chefias elaboram relatório escrito e circunstanciado aos casos de demissão por justa causa.

CAPÍTULO XIV

Das disposições Gerais

Art. 20º – Os profissionais devem observar o presente Regulamento, circulares, ordem de serviço, avisos, comunicados e outras instruções expedidas pela direção da Empresa.

Art. 21º – Cada profissional recebe um exemplar do presente Regulamento. Declara, por escrito, tê-lo recebido, lido e estar de acordo com todos os seus preceitos.

Art. 22º – Os casos omissos ou não previstos são resolvidos pela Empresa, à luz da CLT e legislação complementar pertinente.

Art. 23º – O presente regulamento pode ser substituído por outro, sempre que a Empresa julgar conveniente, em consequência de alteração na legislação social.

ANEXO C – ÍNTEGRA DA TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS SUBJETIVAS

ENTREVISTADO 1

Resposta 1:

“O processo ocorre, hoje, ainda nos formatos que foram pensados na época do CMMI. Fizemos alguns modelos de auditoria para diferentes processos, e eles ainda acontecem da mesma forma, ou seja, sem alterações. Como a implementação da auditoria foi feita com um pouco de pressa, visando atender aos aspectos da certificação, alguns processos poderiam acontecer hoje de forma mais próxima à realidade da empresa, como os formulários serem mais coerentes. A gente tem essa pretensão, de tornar os formulários mais inovadores e alinhados à realidade da empresa, e dar uma atualizada geral. Apesar disso, o processo de auditoria é conduzido de maneira simples, com perguntas aos donos do processo, averiguação de documentações e produção de relatórios ao final de cada auditoria. Ele é simples, mas é correto. Mas acredito que seja um bom começo, só precisa estar mais alinhado ao formato que a empresa atua hoje.”

Resposta 2:

“Observo, sim. Antes, a governança corporativa praticamente não existia na empresa, justamente porque os controles -tanto de operação quanto de riscos- eram conhecidos

e avaliados apenas pelos gestores de cada área. Assim, o que estava em desconformidade com os normativos internos era resolvido sem nenhum tipo de formalização, e ficava na mesma instância. Hoje já podemos dizer que temos governança corporativa implementada, e que funciona mesmo. O que está em inconformidade com a Lei, com normativos, ou o que quer que seja, é formalizado, a diretoria toma ciência e as sanções são aplicadas.”

Resposta 3:

“A minha área é a que realiza as auditorias, então acredito que eu tenha uma visão bem próxima das mudanças que as auditorias proporcionaram. A começar pela padronização dos fluxos dos processos, hoje temos um controle muito maior de como as coisas são feitas na empresa, e junto disso na minha área. Também há maior transparência de informações, e fizemos algumas mudanças no sentido de todos da área terem acesso aos documentos em geral, o que facilita a governança colaborativa.”

Resposta 4:

“Não senti desconforto, porque já conheço os objetivos da auditoria, que não é de punição. É de melhoria.”

Resposta 5:

“Os principais objetivos são: melhor controle de informações, fluxos e processos; implementação de governança corporativa; adequação dos processos aos ideais e valores da empresa.”

ENTREVISTADO 2

Resposta 1:

“Tenho uma boa percepção do processo de auditoria. Eles deixam as etapas claras, e a gente entende com facilidade o que estão querendo saber. Depois, ao ler o relatório final, fica mais fácil de compreender o que devemos melhorar, e que processos estão em desacordo com o que deveríamos estar fazendo. Essas questões ajudam a mim, enquanto líder, a direcionar e priorizar esforços.”

Resposta 2:

“Acredito que sim, evoluímos na governança desde que as auditorias começaram. A Diretoria tem acesso direto ao que está acontecendo, o que melhora a governança e o controle.”

Resposta 3:

“Na minha área passamos a revisar as planilhas numa tripla conferência, para evitar que alguma informação esteja faltando. Isso ajuda demais lá na frente, quando a gente tem que ver algum dado passado e está tudo preenchido, em conformidade.”

Resposta 4:

“Não senti desconforto, mas demorou um pouco para que a equipe se abrisse e contasse exatamente como fazem cada coisa, até por conta que cada um faz de um jeito, né, até com resultados parecidos, mas cada um de um jeito.”

Resposta 5:

“Para mim, os principais objetivos são de melhoria de processo mesmo. Tem questão da governança e do compliance, que também estão de uma forma ou de outra interligados. Mas acho que o processo em si, as melhorias de procedimentos nas áreas, é o maior objetivo.”

ENTREVISTADO 3

Resposta 1:

“Ainda não tenho muito conhecimento do processo de auditoria, porque entrei na empresa recentemente e a auditoria já estava acontecendo. Vi que seguem as etapas comuns, mesmo... Entrevistas, mapeamento de como as coisas são feitas, visão dos normativos da empresa para ver se estamos seguindo certinho. E depois de alguns alinhamentos, entregamos a documentação da área e alguns dias depois recebemos o relatório com os apontamentos. Foi tudo certo, sem grandes dificuldades.”

Resposta 2:

“Sim, observo sim, pelo menos na minha área, já que ficamos mais atentos.”

Resposta 3: A equipe já toma o cuidado de realizar os processos de forma mais correta, sem vícios, sem salvar documentos em locais não compartilhados, porque sabem que em algum momento isso pode ser pedido para auditoria, e que será complicado de levantar caso alguém peça. E não só isso, também é legal a conscientização de fazer o certo porque é o certo.

Resposta 4:

“Se houve algum desconforto, eu não sei dizer por que quando entrei, como disse, já estava acontecendo a primeira auditoria. Mas eu não senti desconforto e ninguém comentou comigo ter sentido.”

Resposta 5:

“Entender bem como aquela área faz o procedimento, e melhorar a transparência na empresa são as coisas que penso fundamentais para essa auditoria interna.”

ENTREVISTADO 4

Resposta 1:

“A minha percepção é bem positiva... Acho que a área se empenha bastante para conhecer as outras áreas, os processos, os métodos... O POP (procedimento operacional padrão) é entendido pela equipe, e depois eles checam se realmente o que acontece na prática é como deveria ser o padrão. Se não for, temos a oportunidade de reconhecer e realizar mudanças. A área de auditoria é bem presente e acessível, o que me deixa a vontade para tirar dúvidas.”

Resposta 2:

“Acho que isso é o ideal, né? É meio automático. Se ocorrem as auditorias, ao mesmo tempo ocorre uma melhoria da governança. Ou melhor, vemos a governança de fato ocorrer, que é essa análise dos fatos, dos ocorridos, enfim.”

Resposta 3:

“A auditoria da área trouxe uma visão de como as coisas devem ser feitas, de maneira padronizada, correta, sem meios caminhos. Meios caminhos eu quero dizer, por exemplo, fazer as coisas de forma aleatória, sem fluxo, para ser mais rápido ou mais prático.”

Resposta 4:

“Eu senti um desconforto apenas no início, ao ver que mexeriam em todos os documentos. Mas acho que isso é natural, a gente fica apreensivo com o relatório, até porque é o reflexo do nosso trabalho. Mas com o passar do processo percebi que é algo sobre os processos no geral, não sobre o trabalho de só uma pessoa ser certo ou errado.”

Resposta 5:

“Acho que a auditoria deve conseguir demonstrar para a gente aqui da área o que pode ser melhorado, com a ótica das necessidades da empresa.”

ENTREVISTADO 5

Resposta 1:

“Entendo que a forma como conduzem é bacana, mas ainda tem espaço para ser uma coisa um pouco mais profissional... Usar os métodos da ISO, por exemplo, seria legal para passar um pouco mais de firmeza. A forma como conversam e entendem nossos processos está correta, só acho que poderia ter uma lógica um pouco mais formal, mesmo.”

Resposta 2:

“Acredito que sim, houve melhora. Até porque o objetivo da governança é esse, impedir que práticas ilícitas, de corrupção, desse tipo de coisa aconteça aqui. E de fato a auditoria está aí pra isso. Tudo que for ilícito, ou que não esteja alinhado aos valores da empresa, é observado e revisado. Então sim, no geral contribui sim.”

Resposta 3:

“A gente já faz as atividades pensando se está alinhado ao que foi apontado na auditoria. Tudo que eles apontaram como inconformidade a gente aboliu aqui da área. Vez ou outra alguém ainda salva um arquivo fora do local, fora da rede, ou faz algo que não é boa prática, né, mas se a gente percebe, já ajusta e fala com a pessoa.”

Resposta 4:

“Não senti desconforto. Acho que a auditoria deve acontecer mesmo, com regularidade e tudo mais.”

Resposta 5:

“A auditoria tem que ser capaz de melhorar nossas práticas. Fazendo isso, acho que todos saem ganhando, tanto em processo quanto em produtividade.”

ENTREVISTADO 6

Resposta 1:

“A auditoria acontece, isso posso afirmar, mas não sei até que ponto ela tem sido efetiva. Porque uma coisa é você auditar, e outra coisa é o pessoal acolher o que foi auditado e realizar as mudanças propostas. Quando chega o relatório, demanda tempo... Esforço, braço, tudo para a gente fazer as correções. E tem que pensar que ok, estava errado o que foi feito, mas será que é válido corrigir o que “tá” errado em documentos lá atrás, ou é melhor trabalhar em conscientização e melhorar daqui pra frente?”

Resposta 2:

“Governança acho que melhora sim. O controle melhora porque aí todo mundo conhece o processo, entende os riscos... Então acaba que começa a haver uma governança.”

Resposta 3:

“Nós ainda não acatamos todos os apontamentos, porque como eu disse demanda tempo. Mas sim, acho que a gente passa a observar enquanto faz as atividades para ver se não vai surgir mais alguma coisa fora do correto.”

Resposta 4:

“Senti desconforto em ter que mobilizar a equipe para responder os questionamentos, explicar os processos, mostrar como fazem... Mas depois que passa essa etapa, não tive desconforto.”

Resposta 5:

“Tem que ser capaz de demonstrar onde erramos, e se for possível, apresentar sugestões de como podemos melhorar. Sou contra a auditoria que só aponta, mas não mostra o caminho, não dá uma sugestão...”

ENTREVISTADO 7

Resposta 1:

“Minha percepção é boa. Acho que o pessoal se esforça para auditar com detalhes, com profundidade, conhecendo as rotinas e as limitações também.”

Resposta 2:

“Acredito que sim. Como a nossa empresa é familiar, é fácil que o controle fique sempre concentrado numa pessoa só, o que dificulta muito saber se os processos estão sendo seguidos corretamente, se as coisas estão sendo feitas de maneira correta. A auditoria traz essa possibilidade e segurança também.”

Resposta 3:

“Vou citar um olhar geral, já que minha área é composta apenas por mim: acho que as pessoas estão mais atentas porque sabem que em algum momento serão auditadas. Então elas se esforçam mais, sem pressão, sem medo, apenas por saberem que haverá um segundo olhar sobre as suas atividades.”

Resposta 4:

“Não senti desconforto e partiu de mim a provocação de realizarmos auditorias aqui dentro, até para que ficássemos em acordo com o que a certificação CMMI pedia.”

Resposta 5:

“O de melhoria de processos, sem dúvida, por meio dos apontamentos. Resolvendo isso, o restante é questão de tempo.”

ENTREVISTADO 8

Resposta 1:

“O processo de auditoria hoje é melhor e mais maduro do que quando foi implementado, com certeza. A gente percebe que há uma preparação, um estudo sobre o que a área faz, uma pesquisa sobre o mercado também... Acredito que as intenções são boas. Talvez mudar um pouco o formato das entrevistas para ocupar menos tempo da equipe, mas a intenção no geral é boa sim.”

Resposta 2:

“Sim. Até porque antes, ali até 2019, a gente não tinha nada relacionado a governança corporativa. Daí vieram os nossos normativos, o nosso comitê de compliance, a criação da área de auditoria, e tudo foi se encaixando.”

Resposta 3:

“Tivemos melhorias. Mas para mim a mais impactante foi a criação da documentação, que eles chamam de relatório, né. A partir do relatório a gente faz ajustes nas áreas, muda processos, deixa as coisas mais alinhadas.”

Resposta 4:

“Não senti desconforto. Mas os meus liderados sentiram um pouco de medo, ouvi algumas coisas sobre isso, mas logo entenderam a necessidade e também a importância do que estava acontecendo. Eles cooperaram e deu tudo certo.”

Resposta 5:

“O de concatenação de ideias, melhoria de fluxos, ajustes pontuais... Até maior governança corporativa, como conversamos.”

ENTREVISTADO 9

Resposta 1:

“Eu gosto da condução do pessoal... Acho que cada vez mais eles vão conhecendo as áreas, e as próximas auditorias vão se tornando mais rápidas. Parecem seguir sempre um mesmo método, o que é bacana.”

Resposta 2:

“A governança melhorou, porque antes ela não existia. Hoje a gente faz análise de riscos, percebe as coisas antes delas acontecerem, estamos mais atentos aos problemas e conseqüentemente às soluções também”.

Resposta 3:

“A maior melhoria foi a de organização. A minha área se tornou mais organizada, objetiva e alinhada aos fluxos ideias, como devem ocorrer. A gente sabe que uma coisa ou outra sai do esperado, mas temos uma direção melhor do que é esperado dos procedimentos.”

Resposta 4:

“Não... Não senti desconforto não. Achei bem natural, mesmo.”

Resposta 5:

“O maior objetivo é fazer com que as pessoas entendam os fluxos, e de como fazer para chegar lá, uma vez que a gente está olhando para os nossos procedimentos no formato ideal frente ao formato que é feito na prática. Isso abre muito espaço para pensar melhorias, também é uma oportunidade de realizar ajustes.”

ENTREVISTADO 10

Resposta 1:

“Minha percepção do processo de auditoria é neutra. Minha área foi auditada uma única vez, e foi um processo tranquilo. Ficou visível que ainda estavam implementando as auditorias na empresa, até pela condução das perguntas e tudo. Mas a condução em si é boa, acho que poderiam aprofundar um pouco mais, para de fato encontrarem coisas que podem estar erradas, mas isso leva tempo e a empresa ainda não está totalmente preparada para uma profundidade desse nível, até porque temos um corpo muito operacional, por vezes muito técnicos apenas em TI, o que pode dificultar as auditorias.”

Resposta 2:

“Observo que houve uma mobilização no sentido de governança e compliance quando as auditorias começaram, mas depois esse aspecto de governança não foi mais tão citado, o que fica é uma mensagem de conformidade mesmo, com as leis e com as normas da empresa.”

Resposta 3:

“Percebi que as pessoas ficam mais atentas. Mas não sei se é uma atenção por se importarem de fato com um processo perfeitamente executado ou pelo medo de serem auditados e apontarem inconformidades. De toda forma, funciona.”

Resposta 4:

“Não senti um desconforto muito grande, porque sei que entregamos e isso já demonstra que as coisas estão sendo executadas, mas a gente tem receio de encontrar algo muito fora do padrão, ou muito bagunçado, e de alguma forma a área ser penalizada com isso.”

Resposta 5:

“O de melhoria, né? Melhoria no geral mesmo, melhorar a empresa em cada núcleo de operação.”