



Controle Interno

Controle Interno para Analista de Finanças
e Controle do MPU

Profs. Jetro Coutinho

Sumário

SUMÁRIO.....	2
APRESENTAÇÃO	3
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO	6
CONTROLE INTERNO	7
GOVERNANÇA: GOVERNAR O QUÊ, PAPAI?.....	7
<i>Governança no Setor Privado: a Governança Corporativa</i>	9
<i>Governança no Setor Público: um monstrinho mais assustador</i>	13
GERENCIANDO O RISCO DAS COISAS DAREM ERRADO	19
<i>Estabelecendo objetivos e definindo risco</i>	19
<i>Para que serve a gestão de riscos e o que ela tem a ver com governança?</i>	21
COSO I: AGORA, SIM, TU VAI ENTENDER ESSE CUBO DOS INFERNOS!	24
<i>Controles internos segundo o COSO: Definição, Objetivos e Limitações</i>	24
<i>Componentes do Controle Interno</i>	26
<i>Relação entre Objetivos e Componentes</i>	32
<i>Utilização do COSO ICIF</i>	33
<i>Controle interno eficaz</i>	34
<i>Conclusão</i>	35
QUESTÕES COMENTADAS PELOS PROFESSORES	37
LISTA DE QUESTÕES	51
GABARITO	56
RESUMO DIRECIONADO	57

Apresentação



Fala aê, povo! Tudo beleza com vocês?

Aqui quem vos fala (ou escreve, sei lá! hahaha) é **Jetro Coutinho**, Auditor Federal de Controle Externo do Tribunal de Contas da União, aprovado aos 22 anos de idade. Aqui no Direção sou responsável, junto com o Prof. Paulo Ferreira, pelas aulas de Economia e Finanças Públicas e, mais recentemente, pelas aulas que envolvem Auditoria Governamental.

Além de ser Auditor do TCU, Prof. de Economia e Finanças Públicas e Professor de Auditoria Governamental, também costumo ser bacharel em Administração pela Universidade de Brasília, pós-graduado em Direito Financeiro e Tributário e pós-graduado em Direito Administrativo. Como concursado lascarado que eu era, estudava que nem um maluco e, com muito esforço, consegui a minha primeira aprovação como Técnico do Banco Central no concurso de 2009. Depois de muito estudo e de 2 anos e meio trabalhando no BACEN, eu fui aprovado em dois concursos "só o ouro": Analista de Finanças e Controle da Secretaria do Tesouro Nacional – Área Econômico-Financeira (2013) e no concurso para o qual eu nasci: Auditor do TCU. Aí, acabou que eu nem assumi no Tesouro Nacional, porque eu queria mesmo era ir para o TCU. E assim, com a 13ª colocação em um dos concursos mais concorridos e disputados em todo o Brasil (tem mais de 20 matérias o edital da bagaça!), eu tomei posse no TCU, aos 22 anos de idade.

Agora que a gente já se conhece, vamos falar da tal da Auditoria, nossa matéria aqui. Eu só estudei essa matéria para concursos. Antes, nunca tinha ouvido falar.

Pouca gente sabe, mas eu comecei estudando para a Receita Federal. Como eu estava estudando para a Receita Federal, caía somente a Auditoria Privada. Lá pelas tantas, acabei comprando um livro de Auditoria para Concursos que tinha naquela época (e cujos professores nem dão mais aula). Achei a matéria bem de boa. Como é tudo bem "fechadinho" no setor privado (só tem um emissor de normas, os trabalhos são feitos sobre as demonstrações contábeis e etc), não tive problemas.

Mas, meu irmão, quando eu fui estudar Auditoria Governamental para o TCU, aí o bicho pegou!

Eram trocentas normas, de emissores diferentes, uma norma se contradizia com a outra e aí misturava com as do setor privado e eu não sabia qual aplicava nas questões, tinha traduções malfeitas de palavras que não queriam dizer exatamente aquilo e ficava aquela insegurança danada.

A idéia era a seguinte: o que eu não entendia, decorava. E aí tocava o barco.

Mas a ficha só caiu mesmo DEPOIS que eu fui aprovado no concurso.

Tomei posse, aquela alegria generalizada (em você e na família), e, um dia depois, vamos nós lá começar a fazer auditoria no TCU. Primeiro trabalho: Auditoria no (antigo) Ministério do Planejamento. Me colocaram junto com um Auditor mais experiente (que a gente chama aqui no TCU de "coordenador de auditoria") e ele foi me explicando como funcionavam as coisas.

E aí, f-a-z-e-n-d-o, foi que aprendi como fazer.

Do nada, começava a cair a ficha!

“Ah, então aquela norma XYZ queria era dizer isso!”

“Po, décadas para decorar aquele troço e era só para fazer assim?”

Enfim, no meu caso, só entendi mesmo depois que comecei a fazer auditoria. Aqui no trabalho as coisas se ajeitaram logo, mas confesso que, durante a preparação para concursos, auditoria não era uma matéria que eu tinha segurança.

Com você, FELIZMENTE, NÃO VAI SER ASSIM!

Sei exatamente quais são os pontos que mais geram insegurança, sei quais são os pontos que eu precisava decorar porque não entendia e sei exatamente quais conceitos você precisa saber ANTES de estudar auditoria. Passei por tudo isso, sei como é.

E justamente por isso, sei exatamente onde “pega” para o concurseiro. Também por isso, sei exatamente qual a melhor forma de transmitir conteúdo para você. Acredite, fazer auditoria é meu dia-a-dia.

Por isso, posso dizer com absoluta certeza que você vai ter a sua disposição o melhor professor de Auditoria Governamental (auto-estima não é problema pra mim, fala aí! kkkkk). Mas falando sério, estou me esforçando para que este curso seja uma REVOLUÇÃO em Auditoria Governamental.

Por isso é que ajudo concurseiros de todo o Brasil que tem dificuldade na matéria ou que simplesmente precisam de um material que explique as coisas de uma forma diferente, sabe? Sem aquele blá-blá-bla e toda aquela linguagem formal que dá sono pra caramba.

Mas por melhor professor que eu eventualmente seja (e sempre me esforço muito para melhorar), não conseguirei fazer você aprender Auditoria sozinho. Afinal, preciso muito do seu comprometimento e dedicação.

Costumo dizer que 50% é minha responsabilidade e 50% é sua. Prometo que darei 148,67% dos meus 50%. E você? Está disposto a se dedicar no mesmo montante? Do que você está disposto a abrir mão para conquistar o seu sonho?

Infelizmente, passar em concurso não é para todo mundo, mas APENAS para aqueles que se dedicam e se comprometem a só parar quando chegarem lá.

Se você faz parte deste segundo grupo de pessoas, seja muito bem vindo(a) ao **Direção Concursos**, um lugar que torna os sonhos dos concurseiros em realidade.

Quanto ao curso, garantimos que este material não será mais um cursinho, será a sua maior chance de **aprovação**. Prometo que, além de estudarmos bastante e nos dedicarmos aos concursos, também brincaremos e nos divertiremos muito (isto é, se você achar graça das minhas piadas! Minha esposa sempre diz que elas não têm graça nenhuma, mas eu acho que ela gosta, sim. Afinal, ela topou casar comigo, haha!). E quem sabe podemos até virar bons amigos.

Neste material você terá:

Curso completo em VÍDEO

teoria e exercícios resolvidos sobre TODOS os pontos do edital

Curso completo escrito (PDF)

teoria e MAIS exercícios resolvidos sobre TODOS os pontos do edital

Fórum de dúvidas

para você sanar suas dúvidas DIRETAMENTE comigo sempre que precisar

Você nunca estudou Auditoria para concursos? Não tem problema, este curso também te atende. Nós veremos toda a teoria que você precisa e resolveremos centenas de exercícios para que você possa praticar bastante cada aspecto estudado. Nossa recomendação, nestes casos, é que você comece pelo PDF e só veja as videoaulas se for necessário mesmo. Sabe como é, concurseiro de alto nível estuda lendo! Ah! E fique à vontade para me procurar no fórum de dúvidas sempre que for necessário.

Caso você queira tirar alguma dúvida antes de adquirir o curso ou conhecer mais o meu trabalho, basta entrar em contato conosco pelas redes sociais:



Jetro Coutinho



Jetro Coutinho



Jetro Coutinho

Como este curso está organizado

Neste curso nós veremos EXATAMENTE o que foi exigido pelo Cespe no último edital do MPU, para Analista do MPU na área de Finanças e controle.

Bom, o conteúdo programático do último edital foi esse aqui embaixo:

Concurso MPU – cargo Analista do MPU, Especialidade Finanças e Controle – banca Cespe

Disciplina: Controle Interno.

Conteúdo CONTROLE INTERNO: 1 Controles Internos: definição, objetivos, componentes e limitações de efetividade. 2 Relação entre objetivos e componentes. 3 Ambiente de Controle: integridade e ética, governança corporativa, filosofia gerencial, estrutura organizacional, política e procedimentos de recursos humanos e registros. 4 Avaliação de Riscos: estabelecimento de metas e riscos. 5 Atividades de Controle: tipos de atividade de controle, integração com avaliação de riscos e controles sobre sistemas de informações. 6 Informação e Comunicação. 7 Monitoramento: monitoramento contínuo, avaliações em separado, abrangência e periodicidade, o avaliador, o processo de avaliação, a metodologia, a documentação, o plano de ação e a comunicação das deficiências.

Para cobrir este edital, precisaremos apenas desta aula, ok? Vambora logo matar essa parada?

Controle Interno

Apesar de “controle internos” ser um tema muito comum nos editais de Auditoria Governamental e afins, não é possível nós irmos direto a estes conceitos. Não dá. É que nem tentar resolver uma equação de 2º grau sem antes ter aprendido a somar, subtrair e etc...

Ou seja, existem **pré-requisitos** para que você possa entender completamente o que são controles internos. Bora?

Governança: Governar o quê, papai?

Como eu comentei com vocês anteriormente, meu nome é Jetro Coutinho. E “Coutinho” tem uma certa, vá lá, ascendência portuguesa. Imagine aí que um ancestral portuga meu, seu Manoel, quer abrir uma padaria. Pergunto: Quem toma conta da padaria do seu Manoel? Resposta: o próprio seu Manoel, afinal, ele é o dono do negócio.

Temos, então, uma padaria tocada por seu dono. Até aqui, nada demais, certo?

Mas vamos supor que a padaria do seu Manoel dê muito certo e ele queira abrir uma segunda padaria. Pergunto: Quem que ele vai chamar para tomar conta da segunda padaria? Bom, seguindo a ordem de hierarquia, provavelmente ele vai chamar a esposa para cuidar da segunda padaria (se bem que, se fosse seguir a ordem de hierarquia mesmo, a esposa é que tomaria conta da primeira padaria! Hahaha).

Uma terceira padaria do seu Manoel poderia perfeitamente ser comandada por um de seus filhos e uma quarta padaria pelo outro filho. Na quinta, se o seu Manoel não tiver mais filhos, vai ser hora de a gente chamar o cunhado, que não é mais família! Kkkkkkkkk

Mas, concorda comigo que, se o negócio der muito certo, vai chegar uma hora que o seu Manoel não vai ter mais parentes nem familiares para cuidar das diversas padarias? Ou seja, vai chegar uma hora que não tem mais pessoas do círculo de confiança do seu Manoel para ele empregar. Ou seja, seu Manoel vai precisar contratar alguém no mercado para gerenciar uma de suas padarias...

Neste momento, um outro problema começa a se formar.

Para abrir a sua, sei lá, 10ª padaria, o seu Manoel, agora já sem pessoas do seu círculo de confiança para tomar conta de suas padarias, contrata o José, executivo do mercado. Só que, como é a 10ª padaria, provavelmente não estamos mais no mesmo bairro e talvez nem na mesma cidade. Se estivermos em um país territorialmente pequeno, como Portugal, talvez já estejamos em outro país.

Ou seja, seu Manoel está abrindo sua 10ª padaria em outro lugar, bem mais afastado do que onde abriu a primeira padaria. E, justamente nesse local afastado, é onde José (o contratado) vai trabalhar.

O fato é que, ao longo do tempo, o José começa a conhecer mais do negócio de padarias do que o seu Manoel. Como essa 10ª padaria já está em outra localidade, com o passar do tempo, o José começa a conhecer o gosto local dos consumidores, os melhores fornecedores, começa a conhecer quais são as épocas de melhor e pior venda, os tipos de pães que mais saem, etc. Ou seja, José passa a conhecer muito do negócio do seu Manoel.

Por outro lado, o seu Manoel não tem nem ideia dessas coisas, seja porque o José cuida de uma padaria muito afastada (e não tem como o seu Manoel saber de tudo), seja porque depois de um tempo, o seu Manoel simplesmente quer saber de curtir a vida e desligar um pouco das padarias.

Seja como for, com o passar do tempo, o José vai passar a conhecer mais sobre as padarias do seu Manoel do que o próprio seu Manoel.

Neste momento, temos instalada uma **assimetria de informações**. Isso porque o José, que é contratado, passa a conhecer mais da padaria do que o dono do Negócio, o seu Manoel. Nessa situação, José pode começar a tomar algumas atitudes em benefício próprio e não em benefício do seu Manoel. José pode, por exemplo, começar a usar ingredientes mais baratos no pão, o que aumenta o lucro da padaria de José, mas faz com que os pães percam qualidade e a marca do seu Manoel saia prejudicada.

José tem seu interesse próprio (de aumentar o lucro da padaria), mas seu Manoel tem outro interesse (o de manter a qualidade e reputação de sua marca). Quando esses interesses entram em rota de colisão, nós temos o chamado **conflito de interesses**. E este conflito só ocorre porque há assimetria de informações (porque uma parte saber mais do negócio do que a outra).

Mas o que faríamos? O seu Manoel tem uma rede de padarias para cuidar, não dá para ficar de olho no José o tempo inteiro. Como garantir que José vai atuar no interesse do seu Manoel?

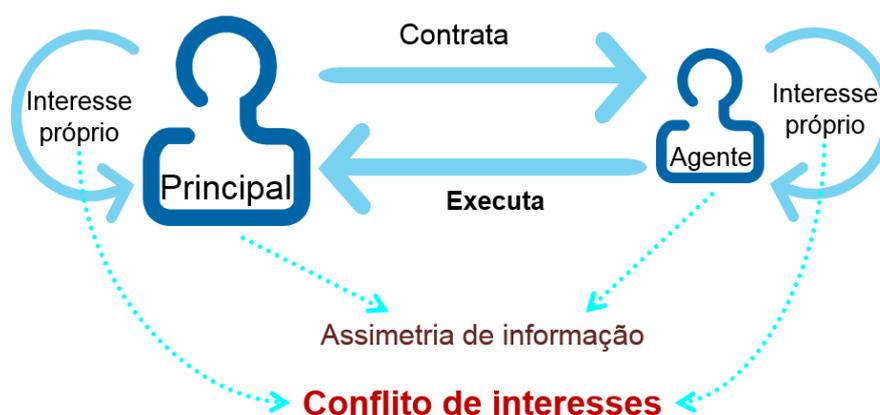
Essa situação que acabei de descrever para vocês é a chamada **Teoria da agência (ou Problema de Agência)**.

A teoria da agência vai dizer que o dono do negócio (chamado de **Principal**. No caso do exemplo, é o seu Manoel) vai delegar a gestão do seu negócio para um contratado (chamado de **agente**). A questão é que o Principal tem seus interesses e o Agente tem seus próprios interesses, que não necessariamente são os mesmos interesses do Principal.

E aí, ao longo do tempo, como a **ação do agente é não observável** (isto é, o principal não consegue ficar de olho no agente o tempo inteiro: seu Manoel não consegue viver apenas para fiscalizar José). Pode haver um **conflito de interesses**, causado pela **assimetria de informação**, já que o agente passa a conhecer mais do negócio do que o principal.

Olhe só a figura abaixo:

O problema de agência



A Teoria de Agência é muito famosa e é objeto de estudos de vários artigos científicos. Isso porque a teoria da agência perpassa todas as relações humanas (você votou em um deputado, portanto, você é o principal. Como você garante que o deputado, agente, está agindo no seu interesse de Principal e não no dele próprio? Outro exemplo: você contratou um advogado para te defender em um processo. Como você garante que ele, agente, está agindo no seu interesse de Principal e não no dele próprio? Você contratou um corretor de imóveis para comprar uma casa. Como você garante que o corretor, agente, está agindo no seu interesse (de comprar/alugar uma casa legal) e não no interesse dele de maximizar a corretagem? Tudo isso envolve a teoria de agência).

Pois bem, mas e aí? Como que eu faço para que o agente atenda os interesses do Principal e não os seus próprios ou de outrem?

Para isso, é que nós precisamos de...

Uma coisinha chamada...

Uma parada muito importante cujo nome é...

Sinistramente relevante essa tal de...

Governança!

Governança é um conjunto de ações, procedimentos e estruturas das empresas (e do setor público também, veremos daqui a pouco. Guenta aí!) que buscam fazer com que o agente atenda os interesses do principal!

A Governança, então, vai minimizar o problema de agência, para viabilizar o alinhamento do interesse do agente com os interesses do principal.

No caso de uma empresa, a governança vai atuar na organização para garantir que os agentes (funcionários da empresa) atuem de acordo com o interesse dos acionistas e investidores da empresa. No setor público, a governança vai atuar para que a Administração Pública como um todo atue no interesse do cidadão.

Apesar dessa semelhança entre governança no setor privado e no setor público, temos algumas diferenças. Vamos dar uma olhada mais aprofundada em cada uma dessas paradas.

Governança no Setor Privado: a Governança Corporativa

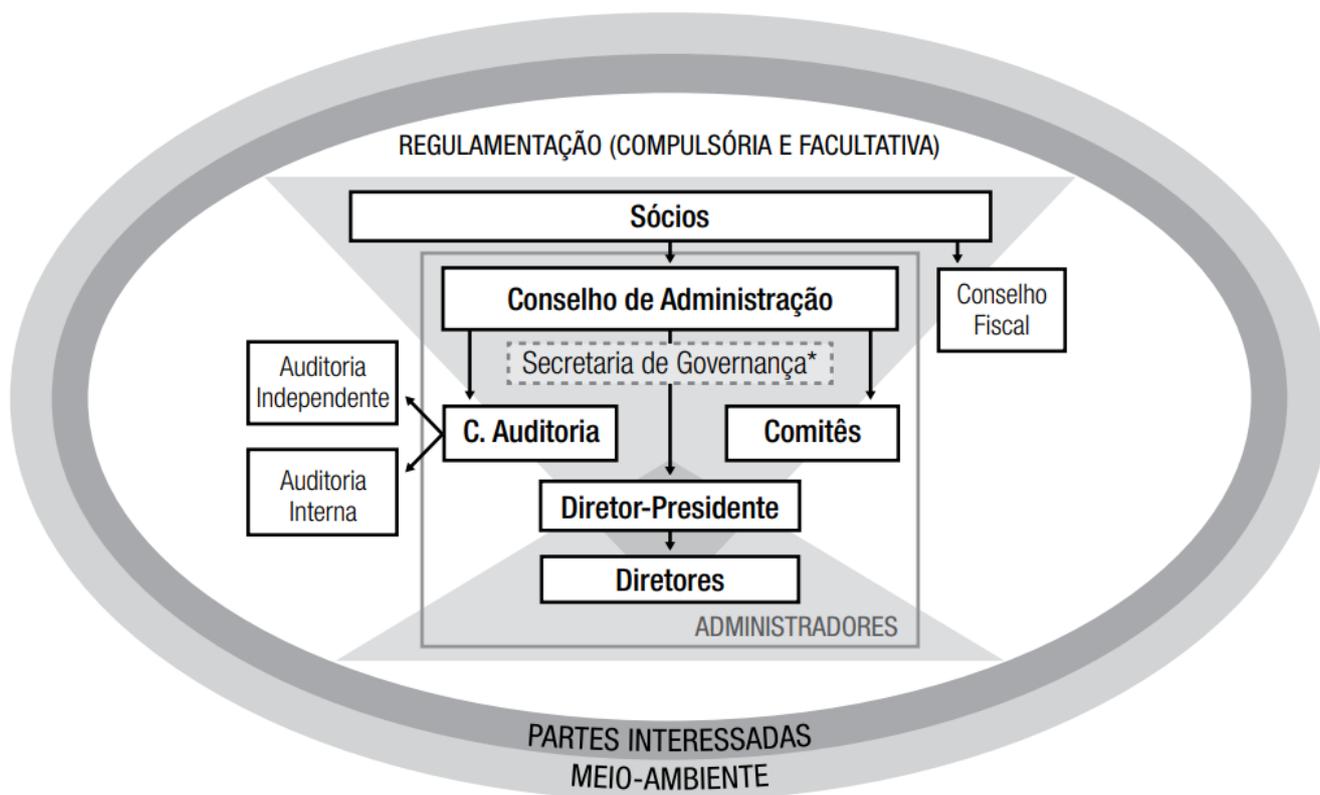
Quando a empresa é pequena, geralmente nós temos apenas 1 principal, que é o dono do negócio. No entanto, com a evolução da sociedade, as empresas cresceram muito. Chegou uma hora que elas começaram a ser divididas em pequenas parcelas, chamadas ações. Geralmente, essas ações são negociadas nas bolsas de valores. Dizemos que as ações são negociadas no mercado de capitais (que nada mais é do que o mercado de ações e mais algumas coisinhas)

Então, se você comprar uma ação, você é considerado acionista daquela empresa e, portanto, você é dono dela. Claro que, se a empresa tem 10 bilhões de ações e você só tem 1, você é dono de apenas uma minúscula parte da empresa. Mas se você for dono de 3 bilhões de ações, você é dono de 30% da empresa.

Pois bem, numa empresa de capital aberto, quem possui ação de uma empresa é sócio dela e, portanto, é também um principal. Mas pare para pensar no tanto de acionista que empresas como *Apple*, *Facebook*, Itaú e Vivo possuem! Na prática, fica impossível atender a todos os acionistas o tempo todo.

Para organizar a forma como esses investidores exercem influência na empresa, é que nós temos a legislação de mercado de capitais, como, por exemplo, a Lei 6.404 (que você estuda na Contabilidade Geral) aqui do Brasil.

Essa Lei prevê que os acionistas precisam se organizar em uma Assembleia-Geral para escolherem, por voto, alguns representantes para as instâncias de governança, isto é, instâncias das empresas que vão defender o interesse dos acionistas na empresa. Olhe só o desenho abaixo:



A primeira instância que os sócios escolhem é o chamado **Conselho de Administração (CA)**. Este conselho é um agente de governança e é dele a responsabilidade de orientar a estratégia da empresa para que atenda aos interesses do principal.

Uma das funções do CA é escolher o Presidente da empresa (Diretor-Presidente) que vai executar a orientação estratégica do CA. Ou seja, o Presidente de uma empresa é um executor da orientação dada pelo Conselho de Administração. Tanto é que a sigla em inglês para presidente de uma empresa é CEO (*Chief Executive Officer*, ou seja, Oficial Chefe Executivo, pois ele executa a orientação do CA). Portanto, o Diretor-Presidente não “manda” na empresa, ele apenas tem que concretizar a visão que o CA (que representa o principal) tem para a empresa.

Além de escolher o presidente, o CA também precisa supervisionar o desempenho do Presidente da Empresa. Por sua vez, cabe ao Diretor-Presidente escolher os Diretores das demais áreas da empresa (diretor de marketing, de vendas, de TI, de Contabilidade, etc).

O Diretor-Presidente e os Diretores (chamados de Diretoria ou Diretoria Colegiada) são os responsáveis pela gestão da empresa. Isto é, eles tocam o dia-a-dia da empresa, são os executores. Já o CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NÃO É RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DA EMPRESA. O CA não é um agente de gestão, ele é um agente de governança ou seja, ele não executa, ele supervisiona e fiscaliza.

O Conselho de Administração é um agente de governança, pois supervisiona e fiscaliza a gestão.

No entanto, como o Conselho de Administração é responsável por orientar a estratégia da empresa, a Lei 6404 define que tanto os componentes do CA quanto a Diretoria da Empresa tem responsabilidade por seus atos na empresa. Isso acontece porque se o CA orientar a estratégia de forma inadequada, a empresa sofre e as partes interessadas (funcionários, fornecedores, governo e os próprios acionistas) são prejudicadas.

Como os atos praticados pelo CA e pela Diretoria tem uma influência muito grande no rumo que a empresa toma, a Lei 6404 define esse pessoal como Administradores. Isto é, aqueles que administram a empresa: seja supervisionando e fiscalizando a gestão (CA) seja executando a orientação estratégica (Diretoria).

Justamente pela responsabilidade que possui, é comum que o CA eleja um comitê de auditoria. Um órgão que vai assessorar o CA e que vai auxiliar o Conselho de Administração a garantir a qualidade das demonstrações contábeis e na confiabilidade e integridade das informações geradas).

O comitê de auditoria é um órgão de fiscalização, portanto, pois ele fiscaliza atos de gestão para auxiliar o CA na supervisão da empresa. Portanto, é comum que o comitê de auditoria fique responsável pelo relacionamento com a Auditoria Independente (aquela Auditoria contratada para avaliar as demonstrações contábeis) e com a Auditoria Interna (a auditoria que fica dentro da empresa para ajudar a fiscalizar a gestão da empresa). Tanto a Auditoria independente quanto a Interna mandam o resultado de seus trabalhos para o comitê de auditoria, caso este exista. Se não existir, as auditorias são enviadas diretamente ao CA.

Uma outra instância de governança que os sócios elegem é o **Conselho Fiscal (CF)**. A principal função do CF é fiscalizar os atos dos administradores (CA+Diretoria), examinar as demonstrações contábeis da empresa, dar sua opinião sobre a atuação da empresa e mais algumas coisinhas mais¹.

O CF é, como o nome diz, um órgão de fiscalização. Só que é um conselho que se preocupa mais com a parte fiscal da empresa (gastos, receitas, despesas, demonstrações contábeis, orçamento, investimentos, etc).

¹ Como aqui não é um curso de Contabilidade nem de 6404, não precisamos aprofundar nessas questões.

A diferença do Conselho Fiscal em relação ao comitê de auditoria é que o comitê de auditoria é formado pelos administradores. Já o CF, não. O CF é eleito pelos sócios e, portanto, o CF é independente dos administradores.

A ideia do CF é ser um agente de governança que irá reportar diretamente aos sócios. Se alguma coisa tiver errada, o CF avisa ao principal.

Os principais agentes de governança em uma empresa são o CA, o CF, o comitê de auditoria (caso exista) e as Auditorias (independente e interna).² E são essas instâncias que precisam atender aos interesses do Principal.

Chamamos o **conjunto de agentes de governança de sistema de governança**. Este sistema é que deve funcionar para que os interesses do Principal sejam atendidos, minimizando os problemas de agência.

Para orientar a atuação dos agentes de governança, nós temos até **princípios de governança!** Esses princípios são orientações de como podemos fazer com que os agentes atendam os interesses do principal. Esses princípios são publicados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, que é um instituto que emite orientações para a Governança Corporativa. São 4 no total, que são:

1. **Transparência:** Se o agente disponibilizar informações de interesse do Principal, temos mais chance que os interesses do Principal sejam respeitados. A ideia é que a transparência não seja dada apenas do que é imposto por lei ou regulamentos, mas, sim, do que é necessário para que o Principal tome conhecimento. O dono de um negócio não quer saber apenas do lucro ou das vendas da empresa, ele pode querer saber também de outras coisas (como a cultura da organização, os bons funcionários, a reputação da marca, etc). E tudo isso precisa estar disponível a ele. Os agentes de governança devem, portanto, agir com transparência.
2. **Equidade:** Às vezes, é possível que haja mais de um principal. É o caso de uma empresa que negocie ações na Bolsa de Valores, por exemplo, como o Banco do Brasil. Se você comprar 1.000.000 de ações ou se você comprar 1, já pode se considerar dono de pelo menos parte da companhia e, portanto, você é Principal dessa empresa.

Há pessoas que terão muitas ações (e, por possuírem muitas ações, influenciam mais a empresa) e também há pessoas que possuem pouquíssimas ações (e que, por exemplo, não representem nem 0,5% da empresa). Uma coisa que acontecia muito era que a empresa super respeitava o grande acionista, mas tratava com desdém o acionista minoritário. O princípio da equidade visa combater essa prática e orienta que deve haver tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas na empresa (como os funcionários, os fornecedores, etc), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

² A secretaria de governança é uma instância que visa “organizar” os trabalhos do CA. Já os outros comitês variam de empresa para empresa. Algumas tem comitê de Tecnologia da Informação, outras de Vendas, outras tem vários e etc.

3. **Prestação de Contas (Accountability):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo. Além disso, os agentes devem assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões, pois devem atuar com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, de modo a alinhar sua atuação aos interesses do principal.
Ou seja, os agentes devem prestar contas de tudo que fazem e assumir responsabilidade pelos seus atos e omissões.
4. **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, levando em consideração os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional) no curto, médio e longo prazos.

Este princípio de Governança objetiva exigir do agente que ele não tome decisões visando apenas o aspecto financeiro ou apenas o curto prazo, mas, sim, que ele considere todos os aspectos de uma organização antes de tomar uma decisão.

Os princípios de Governança Corporativa, segundo o IBGC, são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

Esse é o sistema de governança corporativa. Lá do setor privado. Agora, vamos dar uma olhada em como funciona a Governança no Setor Público.

Governança no Setor Público: um monstinho mais assustador

No setor privado, o sistema de governança (conjunto dos agentes de governança) funciona de forma “redondinha”, isto é, cada um tem a sua área de atuação e, todos são orientados a atender o interesse do Principal, seja este apenas um dono do negócio ou os acionistas.

No setor público, o sistema de governança tem um obstáculo diferente: o Principal consiste em TODA A POPULAÇÃO de um país. Ou seja, é muito complicado. Não só pelo número de pessoas (que, no geral é muito maior do que o número de principais de uma empresa), mas também porque as vezes os diversos cidadãos querem coisas diferentes do governo.

Em uma empresa, mesmo que os acionistas discordem entre si, todos eles tem um objetivo em comum: que a empresa tenha um lucro sustentável.

Já no setor público, é diferente: a multiplicidade e disparidade de objetivos é enorme! Uns acham que o governo tem que ser mais atuante, outros acham que ele precisa ser menos atuante. Uns defendem mais Estado, outros defendem menos Estado. Uns acham que a prioridade máxima é a Saúde. Outros acham que a prioridade máxima é a Educação. Entre os que acham que a Saúde é prioridade máxima, uns acham que a saúde preventiva é o caminho a ser seguido, outros acham que o Estado tem que fornecer tratamento de alto custo. Há os que acham que tem que ter tudo, há os que acham que não tem que ter nada. Entre os que acham que a prioridade máxima é a Educação, uns acham que a educação básica deve receber maior atenção, outros acham que o ensino

superior deve receber mais recursos. Há os que acham que tem que ter tudo, há os que acham que não tem que ter nada.

Ou seja, perceba que, no setor público, temos trocentos interesses do Principal e nem todos eles são convergentes: alguns são conflitantes entre si. Ou seja, atender a um é não atender a outro.

Tudo isso piora porque, além do interesse do Principal não ser claro, as formas de atuação do governo são muito diversas. O governo age em operações para se manter (como fazendo compras para si por meio de licitações), age prestando serviços públicos para o cidadão e também age fazendo políticas públicas.

Como estruturar essas diversas atuações em prol da sociedade?

Esses dois desafios fazem com que a governança no setor público assuma características diferenciadas em relação ao setor privado.

O primeiro desafio se resolve, em grande parte, por meio das eleições. A sociedade escolhe seus representantes e os representantes vitoriosos implementam suas agendas de governo prometidas durante o pleito eleitoral.

O segundo desafio se resolve direcionando melhor a forma como o governo atua.

Todo governo, portanto, tem pelo menos esses dois desafios para superar em sua atuação, para bem atender aos anseios da sociedade (do Principal). Essas diferenças fazem com que o debate sobre Governança no Setor Público seja ainda mais complexo que o do setor privado.

Só para vocês terem idéia, enquanto no setor privado nós temos algumas instâncias de governança padrão (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, etc), existem quatro perspectivas diferentes sobre Governança no Setor Público, que são:

- **Sociedade e Estado:** Esta perspectiva define regras e princípios dos agentes públicos e privados e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado. Esta perspectiva, por exemplo, se preocupa quais as estruturas democráticas existem (se existe um Ministério Público ou não, um Congresso Nacional ou não, etc).
- **Entes Federativos, esferas de poder e políticas públicas:** Se preocupa com a formulação, implementação e efetividade de políticas públicas. Pense, por exemplo, na política pública de Saúde. Para que ela seja bem sucedida, União, Estados e Municípios precisam cooperar entre si, já que a competência em Saúde é competência comum (art. 23, inc. II, da nossa Constituição). Esta perspectiva se preocupa com essas questões, para viabilizar a efetividade da política pública de Saúde, por exemplo. Aqui, avaliamos a governança da política pública de Saúde, a governança da políticas pública de Assistência Social, etc.
- **Órgãos e Entidades:** Tem foco nas organizações. Em como as organizações se estruturam para otimizar os resultados que ela gera, em prol do cidadão. Exemplo: Governança do Ministério da Saúde, Governança do TCU, Governança da Secretaria de Educação de um Estado, etc.
- **Atividades Intra-organizacionais:** avalia como os recursos das organizações são geridos. Isto é, como as pessoas de uma organização são geridas (governança de pessoal), como a TI é gerida (governança de TI), etc.

Ou seja, deu para ver que o buraco é mais embaixo, né?

Para o nosso curso aqui, não precisamos decorar nem nos aprofundar nessas perspectivas todas (já que aqui o curso é de Auditoria Governamental e não da matéria de Administração Pública). Mas é importante entender mais alguns aspectos da governança no setor público. Bora lá?

Bom, o Tribunal de Contas da União, uma das principais referências em Governança no Setor Público aqui no Brasil, conceitua assim a Governança no Setor Público:

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (Referencial Básico de Governança – TCU, pág. 40)

Ou seja, no setor público, a Governança serve para atender o interesse do Principal por meio das políticas públicas e da prestação de serviços de interesse da sociedade. Para isso, o governo precisa implementar os mecanismos de **liderança, estratégia e controle**. Estes mecanismos vão **avaliar** a gestão pública, **direcionar** a gestão pública para os interesses do principal e **monitorar** a gestão pública, para que esta permaneça com o foco no cidadão.

Em outras palavras, quando uma organização pública possui uma boa liderança, uma boa estratégia e bons procedimentos de controle, ela consegue avaliar, direcionar e monitorar bem a gestão pública. Fazendo assim, ela conseguirá atender o interesse da sociedade por meio das políticas públicas e da prestação de serviços.

O que precisamos, agora, é esmiuçar esse conceito. Bora?

Bom, visando atender aos interesses do Principal, por meio da prestação de serviços e das políticas públicas, a governança precisa avaliar, direcionar e monitorar a gestão pública. Ou seja, a governança **NÃO EXECUTA**, ela **NÃO FAZ A GESTÃO** em si. Ela supervisiona e fiscaliza. Ou, nas palavras do TCU, a Governança avalia, direciona e monitora.

A Governança vai:

Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros da organização pública.

Direcionar os planos da organização pública para atender os interesses do Principal (cidadãos, sociedade em geral, usuários dos serviços públicos, destinatários de políticas públicas), de forma a assegurar os objetivos estabelecidos.

Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento dos planos, verificando se o que foi planejado foi alcançado e se o que foi alcançado atendeu às expectativas das partes interessadas.

Para que a organização seja capaz de avaliar, direcionar e monitorar bem, ela precisará estruturar os mecanismos de governança, que são:

- **Liderança:** Práticas de natureza humana ou comportamental, que assegura condições mínimas para a boa governança. Uma boa governança estabelece boa liderança por meio de pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas. Essas pessoas ocupam os principais cargos e lideram os processos de trabalho.

- **Estratégia:** Os líderes da organização, conduzirão o estabelecimento da Estratégia da organização, devendo escutar as demandas e expectativas das partes interessadas, avaliar o ambiente interno e externo da organização, definir o alcance da estratégia, os objetivos da organização, o alinhamento da estratégia, etc.
- **Controle:** Para que a Estratégia seja eficaz, é necessário combater riscos que podem fazer com que ela dê errado. Por isso, é necessário estabelecer controles internos (olha o *spoiler* aí!) e promover transparência e *accountability*.

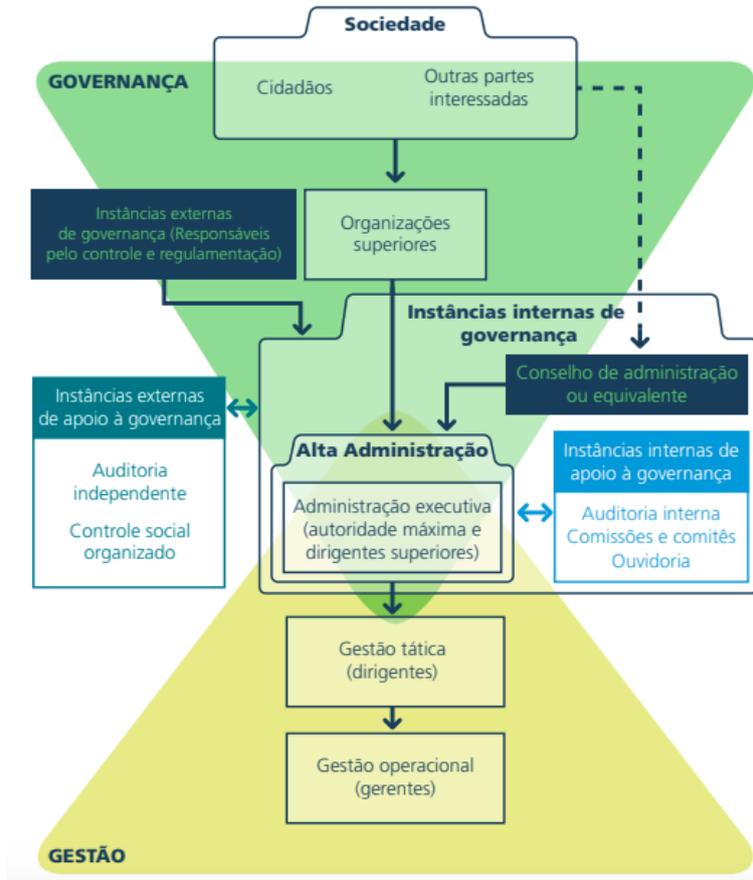
Ou seja, por meio da Liderança, da Estratégia e do Controle, a organização conseguirá avaliar, dirigir e monitorar a gestão, alinhando os interesses do órgão/entidade ao interesse do cidadão, por meio das políticas públicas e serviços prestados.

Vamos, então, recapitular o conceito de Governança no setor público. Olhe como vai clarear:

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (Referencial Básico de Governança – TCU, pág. 40)

Sistema de Governança no Setor Público

Para terminarmos este tópico, precisamos apenas estudar como é o **sistema de governança no setor público**, isto é, como os agentes de governança no setor público se relacionam em prol do cidadão. Veja a figura abaixo, retirada do Referencial Básico de Governança do TCU:



Repare que esse Sistema de Governança no Setor Público proposto pelo TCU é formado por dois triângulos: o verde, que contém as instâncias de governança, e o amarelo, que contém as instâncias de gestão. Repare que há atores (como a alta administração) que está bem no limite entre a Governança e a gestão. Ou seja, enquanto no setor privado a linha que separa governança e gestão é muito bem definida, no setor público já não é assim.

Pois bem, no topo do triângulo verde, temos a Sociedade, que é o principal. É para eles que é destinada toda a atuação governamental. Abaixo da sociedade, temos as organizações superiores, que são organizações que estabelecem normas e procedimentos para outras, como o Conselho Nacional de Justiça (que pode elaborar resoluções para todo o Poder Judiciário).

- As **instâncias externas de governança** são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, não estando vinculadas apenas a uma organização. Exemplos típicos dessas estruturas são o Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União.
- As **instâncias externas de apoio à governança** são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos típicos dessas estruturas as auditorias independentes e o controle social organizado.
- As **instâncias internas de governança** são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente.

Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e, na falta desses, a alta administração.

- As **instâncias internas de apoio à governança** realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos típicos dessas estruturas são a ouvidoria, a auditoria interna, o conselho fiscal, as comissões e os comitês.

Além dessas instâncias, existem outras estruturas **que contribuem para** a boa governança da organização: a administração executiva, a gestão tática e a gestão operacional.

- A **administração executiva** é responsável por avaliar, direcionar e monitorar, internamente, o órgão ou a entidade. A autoridade máxima da organização e os dirigentes superiores são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura. De forma geral, enquanto a autoridade máxima é a principal responsável pela gestão da organização, os dirigentes superiores (gestores de nível estratégico e administradores executivos diretamente ligados à autoridade máxima) são responsáveis por estabelecer políticas e objetivos e prover direcionamento para a organização.
- A **gestão tática** é responsável por coordenar a gestão operacional em áreas específicas. Os dirigentes que integram o nível tático da organização (p. ex. secretários) são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura.
- A **gestão operacional** é responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio. Os gerentes, membros da organização que ocupam cargos ou funções a partir do nível operacional (p. ex. diretores, gerentes, chefes), são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura.

Os agentes de governança vão compor o sistema de governança de uma organização pública. Esse sistema, permitirá o seguinte:

- a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- f) dialogar com e prestar contas à sociedade;
- g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- j) institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);

- l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e
- p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

Tudo isso, para permitir que o setor público atenda aos interesses da sociedade.

Gerenciando o risco das coisas darem errado

Estabelecendo objetivos e definindo risco

Você está estudando esta aula porque tem um objetivo de ser aprovado no concurso. Eu também já tive este objetivo. Hoje, tenho outros. Organizações, públicas ou privadas, também tem objetivos. Algumas visam expandir as vendas em 10% no próximo ano. Outras, querem atender mais pessoas. Outras querem melhorar seus serviços. Independente do objetivo que cada uma tenha, o fato é: organizações tem objetivos.

O problema é que ter objetivos é muito diferente de alcançá-los. Afinal, você pode ter o objetivo de ganhar na loteria, mas não necessariamente isso vai acontecer. Você pode ter o objetivo de passar no concurso, mas isso não necessariamente vai acontecer. Você pode ter o objetivo de ser um bom pai ou mãe, mas isso não necessariamente vai acontecer. Você pode ter o objetivo de fazer um doutorado, mas isso não necessariamente vai acontecer.

Para cumprir esses objetivos, você precisa FAZER ALGUMA COISA. Isto é, se você não agir, não fizer nada, seus objetivos simplesmente não serão atingidos. Ganhar na loteria é impossível se você não jogar. Passar em um concurso é impossível se você não estudar. Ser um bom pai ou mãe é impossível se você não passar tempo de qualidade com seus filhos. Fazer um doutorado é impossível se você não cumprir os passos para tanto.

O interessante, é que mesmo que você faça o necessário e se esforce muito, ainda assim você pode não cumprir seus objetivos. Você pode jogar na loteria e, mesmo assim, não ser sorteado. Você pode estudar muito, mas, se ficar gripado uma semana antes da prova, pode dar adeus ao concurso. Você pode passar tempo de qualidade com seus filhos, mas, no final, eles é que serão responsáveis pelas próprias escolhas. Você pode cumprir todos os passos para o doutorado e, mesmo assim, não encontrar um orientador que te aceite.

Ou seja, ao mesmo tempo em que você precisa fazer alguma coisa para atingir seus objetivos, o simples fato de fazer algo não te faz, automaticamente, atingir esses mesmos objetivos. Isto ocorre porque, por mais que façamos algo, há sempre circunstâncias e coisas que fogem ao nosso controle. Essas situações podem impedir ou restringir muito a chance de alcançarmos nossos objetivos.

Uma empresa também possui situações que podem impedir que ela atinja seus objetivos. Uma crise econômica, uma pandemia de vírus, um desastre natural, por exemplo, podem fazer com que o que a empresa estabeleceu como objetivo não seja atingido.

Da mesma forma, o governo pode ter como objetivo atender tantas mil pessoas com uma política pública em 1 ano, mas, se algo ocorrer, esse objetivo pode não ser alcançado.

Essas situações, ou eventos, que podem impedir que uma organização atinja os seus objetivos são denominadas de **risco**. Um risco, portanto, vai afetar negativamente os objetivos da organização. Se um risco acontecer, a organização não irá conseguir cumprir o que estabeleceu como objetivo.

Olhe só essa definição de risco, fornecida pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway³ (COSO):

Risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.

Segundo a definição acima, podemos dividir o risco em duas dimensões: a probabilidade (possibilidade que um evento ocorrerá) e o impacto (afetará negativamente a realização dos objetivos).

Há riscos que tem alta probabilidade e baixo impacto, como por exemplo, o risco de você chegar atrasado 10 minutos em uma reunião. Por mais que seja alta a probabilidade de você se atrasar um pouco, o impacto não é alto.

Outros riscos tem probabilidade muito baixa, mas impactos altíssimos. Pense só no risco de cair um avião. Todo dia milhares de aviões decolam e pousam e não acontece nada (tanto é que, quando acontece, é caso de comoção mundial), o que nos diz que a probabilidade desse risco é baixa. Em compensação, se um avião cair... Bem, o impacto é catastrófico.

Se um risco tiver alta probabilidade e alto impacto, estamos diante de um risco muito extremo que trará muitas consequências negativas frequentes.

Essa definição de risco fornecida pelo COSO é muito utilizada mundialmente e, pela própria definição já podemos perceber as dimensões de impacto e probabilidade do risco.

Isso é muito importante, porque, com base na probabilidade e impacto do risco, nós podemos tomar alguma atitude para evitar que o risco se concretize. Ou seja, podemos **gerenciar os riscos**, agindo para diminuir a probabilidade dele ocorrer ou o impacto que o risco terá nos nossos objetivos.

³ A comissão Treadway é uma comissão da *Security Exchange Commission* (SEC). A SEC é a "Comissão de Valores Mobiliários" americana e tem como objetivo fiscalizar o mercado de capitais dos Estados Unidos. Dentro da SEC, a comissão Treadway é responsável por identificar fatores que levam a publicação de relatórios financeiros fraudulentos, de forma a evitar fraude nas demonstrações contábeis. A comissão recebeu esse nome por causa do seu presidente, James C. Treadway, e foi formada por várias organizações como o Instituto Americano de Contadores Profissionais Certificados (AICPA), a Associação de Contadores Americanos (AAA), o Instituto Executivo Financeiro (FEI), o Instituto dos Auditores Internos (IIA) e a Associação Nacional de Contadores (NAA). Essas organizações integrantes da comissão, ficaram conhecidas como "organizações patrocinadoras", dando origem à sigla em inglês COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*). Em português: Comitê das organizações patrocinadoras). Essas organizações patrocinadoras fornecem vários referenciais teóricos sobre risco e controles internos, como veremos mais à frente aqui na aula.

Por exemplo, se você tem o objetivo de ganhar na loteria, você corre o risco de jogar e não ser sorteado. Se o risco se concretizar, isto é, se você jogar e não for sorteado, você não cumpre o seu objetivo de ganhar na loteria. Portanto, se você não for sorteado, isso trará um impacto total no seu objetivo. A questão é: como você pode gerenciar o risco de não ser sorteado? Uma possível resposta é você não jogar só um jogo, mas vários. Fazendo assim, você diminui a probabilidade de não ser sorteado e, portanto, aumenta as chances de ser sorteado e atingir o seu objetivo de ganhar na loteria.

Ficar gripado na semana antes da prova é um risco que pode impedir você de alcançar o seu objetivo de passar no concurso. Para evitar que você fique gripado, você pode agir na probabilidade ou no impacto de ficar gripado. Você pode, por exemplo, ter uma rotina de exercícios físicos e de boa alimentação e evitar sair no vento frio sem casaco para reduzir a probabilidade de ficar gripado. Mas se isso não der certo e você ficar gripado, você pode tomar remédios para reduzir o impacto desse risco no seu objetivo de passar no concurso.

Ou seja, nós podemos fazer alguma coisa para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco. Quando tomamos alguma atitude para enfrentar riscos, estamos **gerenciando riscos**.

Portanto, seja na sua vida pessoal ou em organizações públicas ou privadas, para atingir os objetivos, é necessário duas coisas:

- 1 – Dedicar-se.
- 2 – Gerenciar riscos.

Para que serve a gestão de riscos e o que ela tem a ver com governança?

O ponto principal da gestão de riscos (também chamada de gerenciamento de riscos) é que ela permite o alcance dos objetivos de forma mais efetiva. Ora, se o risco impede que eu alcance o meu objetivo e eu consigo diminuir o risco, isso significa que, de tabela, eu to aumentando as chances de que eu alcance o meu objetivo.

Por isso é que é tão importante gerenciar riscos: ao gerenciar riscos, aumentamos a possibilidade de atingir os objetivos. Quando você gerencia riscos na sua vida pessoal, você aumenta as chances de atingir os seus objetivos. Quando uma empresa gerencia riscos da atuação dela, ela aumenta a chance de atingir os objetivos dela. Quando o setor público gerencia os riscos de sua atuação, ele aumenta a chance de cumprir os objetivos dele.

É claro que não tem como obter um risco zero ou simplesmente eliminar o risco. Por melhor que seja a gestão de riscos de uma organização, sempre teremos algum grau de risco. Por isso, dizemos que a gestão de risco aumenta a chance de atingirmos os objetivos, reduzindo os riscos envolvidos. Mas a gestão de riscos **não deixa a chance de atingirmos os objetivos absoluta**, ou seja, não é uma garantia total que nós atingiremos os objetivos. No entanto, mesmo não fornecendo uma garantia total de atingimento dos objetivos, a gestão de riscos nos proporciona uma **garantia razoável**, isto é, uma garantia que permita dar respostas aos riscos de forma relevante. Não iremos acabar com os riscos, mas iremos reduzi-los até um nível que seja aceitável para a organização.

O gerenciamento de risco fornece uma garantia razoável de atingimento dos objetivos de uma organização.

Nós temos, em essência, quatro **categorias de objetivos** que uma organização possui, que são:

- **Estratégicos** – metas gerais, alinhadas com o que suporta a missão (a razão de existir) da organização. Um Tribunal de Contas, por exemplo, existe para fiscalizar a boa e regular aplicação do dinheiro público. Quando ele faz qualquer coisa com esse fim, está agindo para cumprir um objetivo estratégico.
- **Operações** – utilização eficaz e eficiente dos recursos. Quando um Tribunal de Contas faz um novo sistema, para permitir que as auditorias sejam feitas de forma mais tempestiva, ou quando ele reduz os custos de sua atuação, o TC está utilizando de forma eficaz e eficiente os recursos e, portanto, está cumprindo um objetivo operacional.
- **Comunicação** (divulgação) – confiabilidade de relatórios. Um Tribunal de Contas, por exemplo, também presta contas. Quando as informações que estão em seus relatórios são confiáveis, ele está cumprindo um objetivo de comunicação.
- **Conformidade** (*compliance*) – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. Um Tribunal de Contas também deve cumprir as leis e regulamentos a ele aplicáveis. Quando um Tribunal de Contas age de acordo com as normas, ele está cumprindo um objetivo de conformidade.

E é justamente para cumprir essas categorias de objetivos que existe a gestão de riscos. A gestão de riscos vai identificar e avaliar os riscos de cada uma dessas categorias de objetivos. E aí, a organização pode atuar para gerenciar esses riscos, tentando diminuir a probabilidade e o impacto que os riscos tem nesses objetivos, por exemplo. Fazendo assim, a organização aumenta a chance de cumprimento dos objetivos.

Gerenciar os riscos é uma das funções da Governança de uma organização. Se você voltar na definição de Governança no Setor Público do TCU, que vimos no tópico anterior, verá que um dos mecanismos de Governança é o Controle, que tem como objetivo combater os riscos para que a Estratégia seja eficaz.

Ou seja, os agentes de governança de uma organização utilizam a gestão de riscos como instrumento para alcance dos objetivos organizacionais. A governança age para que os objetivos sejam estabelecidos visando os interesses do Principal e, além disso, age para garantir razoavelmente o cumprimento desses objetivos com a gestão de riscos.

Assim, o Conselho de Administração, por exemplo, deve ter a certeza que está ciente dos riscos mais significativos e que a gestão de riscos da empresa é eficaz. Para isso, pode ser necessário obter a opinião dos Auditores Internos ou Externos, que vão apontar os riscos mais relevantes a que a organização está sujeita e verificar se esses riscos estão sendo bem gerenciados ou não.

Da mesma maneira, o Presidente de um órgão público também precisa ter a certeza que está ciente dos riscos mais significativos e que a gestão de riscos do órgão é eficaz. Para isso, pode ser necessário obter a opinião dos Auditores Internos ou Externos do setor público, que vão apontar os riscos mais relevantes a que a organização está sujeita e verificar se esses riscos estão sendo bem gerenciados ou não.

A questão é: COMO A organização pode fazer isso? Isto é, COMO ela pode reduzir a probabilidade e o impacto de um risco?

Resposta: Implantando controles internos! “Controles internos” são ações e procedimentos que a organização utiliza para poder reduzir a probabilidade e o impacto do risco. Se o controle interno for eficaz, ele conseguirá reduzir a probabilidade e o impacto do risco que a organização está correndo e isso permitirá com que a organização consiga atingir seus objetivos.

Orientações acerca dos controles internos

Os controles internos são ações e procedimentos para reduzir a probabilidade e o impacto do risco. Para os controles internos sejam eficazes, eles precisam algumas orientações, como:

Relação Custo x Benefício: O custo do controle interno não deve exceder aos benefícios por ele gerados. Se um risco possuir baixo impacto e baixa probabilidade, talvez o custo de implementar o controle interno seja maior do que o benefício gerado. Portanto, é bom ficar ligado: o custo do controle não pode ser maior do que o benefício que o controle gera.

Segregação de Funções: Também chamada de Princípio de Oposição de Interesse, consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter funções incompatíveis, que gerem conflito de interesses. Por exemplo, um servidor que elabora um edital de licitação não pode ser o mesmo que julga os recursos do licitantes, pois este servidor, por ter elaborado o edital, perdeu a imparcialidade para decidir sobre os recursos. Da mesma forma, o servidor que assina o contrato, não deve ser o mesmo que paga a empresa, para evitar que haja favorecimentos indevidos à contratada. Um último exemplo: quem faz a norma não deve ser o mesmo agente que fiscaliza a aplicação da norma. Se não fica fácil, né? O cara faz a norma e ele mesmo fiscaliza a norma que ele próprio fez! Auhauas.

Atribuição de responsabilidades: As atribuições dos funcionários, setores e departamentos internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização.

Isso ocorre para definir quem é o responsável pela atividade. Isso evita confusões e permite que, caso algum problema ocorra, o responsável seja acionado.

Rotinas de controle: Indicam como instrumentos de controle são utilizados para autorizar, aprovar, verificar, requisitar, registrar. São exemplos de instrumentos os formulários de requisição de materiais, ordem de compra, relatórios de prestação de contas, coleta de assinaturas e chancelas.

Segurança e salvaguardas de ativos: A organização deve limitar o acesso dos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre estes. Ressalta-se que essa limitação não se restringe apenas a ativos tangíveis, mas também aos intangíveis, como, por exemplo, informações e dados confidenciais da organização. Exemplos de controles físicos:

- Utilização de cofres para guarda de dinheiro em espécie.
- Catracas e crachás para controlar o acesso de funcionários e visitantes às dependências e aos ativos da organização.
- Utilização de senhas para acessar sistemas corporativos.

Avaliação pela auditoria interna: A Auditoria Interna é uma instância que apoia a governança ao avaliar o processo de gerenciamento de riscos e de controles internos, para poder concluir se a gestão de riscos e os controles internos são eficazes ou não. Atua no monitoramento do controle interno, é o "controle do controle".

Quando consideramos todas os controles internos existentes em uma organização, chegamos ao conceito de sistema de controle interno, que, como o nome diz, é o sistema que a organização mantém para reduzir riscos.

A governança da organização, portanto, precisa não só saber dos riscos mais significativos, ela precisa manter um bom sistema de controle interno, de forma a gerenciar bem os riscos. Para isso, pode ser necessário obter a opinião dos Auditores Internos ou Externos. Os auditores vão, então,, que vão apontar os riscos mais relevantes a que a organização está sujeita e verificar se o sistema de controle interno é eficaz, de forma a ver se esses riscos estão sendo bem gerenciados ou não.

Mas como estruturar um bom sistema de controle interno, de forma a dar respostas aos riscos que as organizações correm? Para fornecer orientações sobre a gestão de riscos, e como as organizações podem implementar um bom sistema de controle interno, é que um referencial teórico sobre o assunto foi publicado. Esse referencial é o famoso...

COSO I: Agora, sim, tu vai entender esse cubo dos infernos!

O comitê das organizações patrocinadoras da comissão Treadway (COSO) publicou em 1992 um guia para auxiliar as organizações a estruturar um sistema de controle interno que fosse eficaz para gerenciar riscos e aumentar as chances do cumprimento dos objetivos organizacionais.

Essa publicação recebeu o nome de COSO *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno - Estrutura Integrada), o que resultou na sigla COSO ICIF. Popularmente, porém, ele ficou conhecido como COSO I.

O propósito do COSO I, portanto, foi o de ajudar as organizações a implantar controles internos para poder responder aos riscos. Em 2013, a publicação de 1992 foi atualizada, de forma que é bastante comum nos referirmos ao COSO I como COSO ICIF 2013.

Vamos dar uma olhada nessa estrutura?

Controles internos segundo o COSO: Definição, Objetivos e Limitações

O controle interno é definido da seguinte forma no COSO ICIF:

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

Essa definição reflete alguns conceitos fundamentais. O controle interno é:

- **Conduzido para atingir objetivos em uma ou mais categorias – operacional, divulgação e conformidade:** Repare que, aqui no COSO I, a categoria “Estratégico” ficou de fora!;
- **Um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas – um meio para um fim, não um fim em si mesmo:** Ou seja, o processo de controles internos é um instrumento, um meio, para atingirmos o fim de obter uma garantia razoável que a organização atingirá seus objetivos operacionais, de divulgação e de conformidade com as normas e leis.
- **Realizado por pessoas – não se trata simplesmente de um manual de políticas e procedimentos, sistemas e formulários, mas diz respeito a pessoas e às ações que elas tomam em cada nível da organização para realizar o controle interno:** Isto, porque, de nada adianta o melhor sistema de controles interno do mundo e as melhores normas, se as pessoas não seguem as normas e nem os regulamentos. As pessoas envolvidas precisam ser éticas, honestas e motivadas, tal como vimos no mecanismo de Liderança, lá da Governança.
- **Capaz de proporcionar segurança razoável - mas não absoluta, para a estrutura de governança e alta administração de uma entidade:** Já sabemos que não há como eliminar completamente os riscos.

Portanto, os controles internos não vão proporcionar uma segurança absoluta que a organização atingirá seus objetivos, mas apenas uma segurança razoável.

- **Adaptável à estrutura da entidade – flexível na aplicação para toda a entidade ou para uma subsidiária, divisão, unidade operacional ou processo de negócio em particular:** Nada mais óbvio, já que o risco que cada organização corre, depende de vários fatores, como o setor de atuação e a complexidade das atividades. O setor de aviação tem alguns riscos específicos. O setor de petróleo, tem outros. O Ministério da Saúde tem alguns. O da educação tem outros e assim vai. Por isso, os controles internos de cada organização vão precisar se adaptar aos riscos que a que cada organização está sujeita, de forma a dar respostas a esses riscos.

A definição de Controle Interno segundo o COSO ICIF, considera três categorias de objetivos, que são: a dos objetivos operacionais, a dos de divulgação e a dos de conformidade. Olhe só:

- **Operacional – Esses objetivos relacionam-se à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos:** Ou seja, para o COSO ICIF, os objetivos operacionais de uma organização tem a ver com a eficácia e eficiência das operações de uma entidade e leva em consideração o desempenho financeiro (reduzir custos em x%, utilizar menos y% do orçamento, etc) e a salvaguarda de perdas de ativos (evitar que um ativo de um órgão público desapareça ou seja danificado totalmente, como por exemplo, evitar que um computador do Supremo Tribunal Federal, pelo qual o Tribunal pagou, não esteja disponível a ele).

- **Divulgação – Esses objetivos relacionam-se a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos, ou às políticas da entidade:** Isto é, toda organização divulga informações financeiras (de demonstrações contábeis, gastos e despesas, etc) e não financeiras (objetivos atingidos, estrutura organizacional, número de servidores, contratos, etc). Os controles internos devem permitir que essas informações sejam confiáveis (reflitam a realidade), oportunas (divulgadas no tempo adequado) e transparentes (contenham todas as informações que as partes interessadas desejam obter), além de outros requisitos estabelecidos pela própria entidade ou outras autoridades normatizadoras.

- **Conformidade – Esses objetivos relacionam-se ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita:** Sem problemas aqui, certo?

Bom, um bom sistema de controles internos vai permitir que a organização gerencie bem os riscos, e isso vai levar a uma maior segurança no atingimento dos objetivos da organização, especialmente os operacionais, de divulgação e de conformidade.

No entanto, como não há como obter risco zero, o controle interno de uma organização vai apresentar algumas limitações... Por exemplo, o controle interno não é capaz de evitar julgamentos errôneos ou más decisões, ou ainda eventos externos que impeçam a organização de atingir suas metas operacionais. Em outras palavras, até mesmo um sistema eficaz de controle interno pode apresentar falhas.

As limitações podem ser resultado de:

- **adequação dos objetivos estabelecidos como uma condição prévia ao controle interno:** Ou seja, o controle interno existe para proteger os objetivos organizacionais. Mas caso esses objetivos organizacionais não sejam adequados (não atendam os interesses do principal, por exemplo), os controles internos não poderão fazer

nada. Portanto, antes de implantar os controles internos, a organização precisa ter certeza que seus objetivos estão adequados. Se eles não estiverem, os controles internos, por melhores que sejam, sofrerão limitação, pois não conseguirão auxiliar a estrutura de governança da organização a atender os objetivos do principal.

- **realidade de que o julgamento humano na tomada de decisões pode ser falho e tendencioso:** Controles interno são implantados por pessoas. E as pessoas podem errar na implantação dos controles internos. Ou podem até mesmo escolher controles que não sejam eficazes para gerenciar os riscos.

- **falhas que podem ocorrer devido a erros humanos, como enganos simples:** Essa limitação é similar à anterior.

- **capacidade da administração de superar o controle interno:** Os Controles Internos são procedimentos e ações que visam a auxiliar a organização a gerenciar os riscos, de forma a cumprir os seus objetivos. Mas o que ocorre se a própria administração da entidade passar por cima dos procedimentos estabelecidos? Por exemplo, imagine que um banco tenha que analisar o perfil do cliente antes de conceder um empréstimo a ele. Analisar o perfil do cliente é um controle interno do banco, para evitar o risco do cliente não pagar o empréstimo. No entanto, o presidente do banco pode ordenar que seja feito um empréstimo a uma pessoa sem analisar o perfil desse cliente. Nesta situação, o presidente do banco passou por cima do controle interno e isso é uma limitação do controle interno, pois o presidente tem a possibilidade (apesar de não dever) superar os controles internos da sua organização.

- **capacidade da administração, outros funcionários e/ou terceiros transpassarem os controles por meio de conluio entre as partes:** É possível que alguns atores entrem em acordo entre si para burlar os controles internos da organização. Assim, por mais que haja segregação de funções, se os agentes entrarem em conluio entre si, por exemplo, eles conseguem transpassar os controles.

- **eventos externos fora do controle da organização:** Eventos imprevisíveis podem atingir a organização e, justamente por serem imprevisíveis, estes eventos não poderão ser mitigados pelos controles internos.

Essas limitações impedem que a estrutura de governança e a administração tenha segurança absoluta da realização dos objetivos da entidade – isto é, o controle interno proporciona segurança razoável, mas não absoluta. Embora essas limitações sejam inerentes, a administração deve estar ciente delas ao selecionar, desenvolver e aplicar controles na organização para minimizar, dentro do possível, tais limitações.

Componentes do Controle Interno

O COSO ICIF apresenta cinco componentes do Controle Interno, que são: Ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento. Cada componente, contém, em si, princípios de Controle Interno.

Ambiente de controle

O ambiente de controle é um conjunto de normas, processos e estruturas que fornece a base para a condução do controle interno por toda a organização. A estrutura de governança e a alta administração estabelecem uma diretriz sobre a importância do controle interno, inclusive das normas de conduta esperadas. A administração reforça as expectativas nos vários níveis da organização.

O ambiente de controle abrange a integridade e os valores éticos da organização; os parâmetros que permitem à estrutura de governança cumprir com suas responsabilidades de supervisionar a governança; a

estrutura organizacional e a delegação de autoridade e responsabilidade; o processo de atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por performance. O ambiente de controle resultante tem impacto pervasivo sobre todo o sistema de controle interno.

Este componente tem os seguintes princípios associados:

1. A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e os valores éticos.
2. A estrutura de governança demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno.
3. A administração estabelece, com a aprovação da estrutura de governança, as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos.
4. A organização demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos.
5. A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade por suas funções de controle interno na busca pelos objetivos.

Avaliação de riscos

Toda entidade enfrenta vários riscos de origem tanto interna quanto externa. Define-se risco como a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos. A avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos. Esses riscos de não atingir os objetivos em toda a entidade são considerados em relação às tolerâncias aos riscos estabelecidos. Dessa forma, a avaliação de riscos estabelece a base para determinar a maneira como os riscos serão gerenciados.

Uma condição prévia à avaliação de riscos é o estabelecimento de objetivos, ligados aos diferentes níveis da entidade. A administração especifica os objetivos dentro das categorias: operacional, divulgação e conformidade, com clareza suficiente para identificar e analisar os riscos à realização desses objetivos. A administração também considera a adequação dos objetivos à entidade. A avaliação de riscos requer ainda que a administração considere o impacto de possíveis mudanças no ambiente externo e dentro de seu próprio modelo de negócio que podem tornar o controle interno ineficaz.

Este componente tem os seguintes princípios associados:

6. A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.
7. A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados.
8. A organização considera o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.
9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.

Atividades de controle

Atividades de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos. As atividades de controle são desempenhadas em todos os níveis da entidade, em vários estágios dentro dos

processos corporativos e no ambiente tecnológico. Podem ter natureza preventiva ou de detecção e abranger uma série de atividades manuais e automáticas, como autorizações e aprovações, verificações, reconciliações e revisões de desempenho do negócio. A segregação de funções é geralmente inserida na seleção e no desenvolvimento das atividades de controle. Nos casos em que a segregação de funções seja impraticável, a administração deverá selecionar e desenvolver atividades alternativas de controle.

Controles preventivos são os que visam evitar que um risco se concretize. Como são preventivos, eles ocorrem ANTES de um fato. Já os controles detectivos são os que visam detectar caso alguma coisa saia do normal. Como são detectivos, eles ocorrem DEPOIS de um fato.

Além dos controles preventivos e detectivos, podemos implantar atividades de controle que visem corrigir uma determinada atuação da organização ou corrigir uma deficiência nos controles internos. Essas atividades de correção são denominadas "ações corretivas".

Este componente tem os seguintes princípios associados:

10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos.
11. A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controle sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos.
12. A organização estabelece atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

As atividades de controle são as ações, em si, que a organização realiza para mitigar os riscos e realizar os objetivos. O COSO lista explicitamente algumas dessas atividades, dando exemplos de um banco:

Revisões da Alta Direção – a alta direção compara o desempenho atual em relação ao orçamento, às previsões, aos períodos anteriores e aos de concorrentes. As principais iniciativas são acompanhadas, como campanhas de marketing, processos de melhoria de produção e programas de contenção ou de redução de custo, para medir até que ponto as metas estão sendo alcançadas. A implementação de planos é monitorada no caso de desenvolvimento de novos produtos ou novos financiamentos.

Administração Funcional Direta ou de Atividade – gerentes, no exercício de suas funções ou atividades examinam relatórios de desempenho. Um gerente responsável pelos empréstimos bancários a consumidores revisa os relatórios por filial, região e tipo de empréstimo (com caução), verificando resumos e identificando tendências e associando os resultados a estatísticas econômicas e metas. Por sua vez, os gerentes de filiais também se concentram em questões de cumprimento de políticas, revisando relatórios exigidos por órgãos reguladores a respeito de novos depósitos acima de um determinado valor. São realizadas reconciliações dos fluxos de caixa diários.

Processamento da Informação – uma variedade de controles é realizada para verificar a precisão, a integridade e a autorização das transações. Os dados inseridos ficam sujeitos a verificações de edição on-line ou à combinação com arquivos aprovados de controle. Um pedido de cliente, por exemplo, somente poderá ser aceito após fazer referência a um arquivo de cliente e ao limite de crédito aprovado desse crédito aprovado. As sequências numéricas das transações são levadas em conta, sendo as exceções acompanhadas e relatadas aos supervisores. O desenvolvimento de novos sistemas e as mudanças nos já existentes são controlados da mesma forma que o acesso a dados, arquivos e programas.

Controles Físicos – os equipamentos, estoques, títulos, dinheiro e outros bens são protegidos fisicamente, contados periodicamente e comparados com os valores apresentados nos registros de controle.

Indicadores de Desempenho – relacionar diferentes conjuntos de dados, sejam eles operacionais sejam financeiros, em conjunto com a realização de análises dos relacionamentos e das medidas de investigação e correção, funciona como uma atividade de controle. Os indicadores de desempenho incluem, por exemplo, índices de rotação de pessoal por unidade. Ao investigar resultados inesperados ou tendências incomuns, a administração poderá identificar circunstâncias nas quais a falta de capacidade para concluir processos fundamentais pode significar menor probabilidade dos objetivos serem alcançados. A forma como a administração utiliza essas informações – somente no caso de decisões operacionais ou, também, no caso do acompanhamento de resultados imprevistos nos sistemas de comunicações – determinará se a análise dos indicadores de desempenho por si só atenderá às finalidades operacionais, bem como às finalidades de controle da comunicação.

Segregação de funções – as obrigações são atribuídas ou divididas entre pessoas diferentes com a finalidade de reduzir o risco de erro ou de fraude. Por exemplo, as responsabilidades de autorização de transações, do registro de a entrega do bem em questão são divididas. O gerente que autoriza vendas a crédito não deve ser responsável por manter os registros de contas a pagar nem pela distribuição de recibos de pagamentos. Da mesma forma, os vendedores não devem modificar arquivos de preços de produtos nem as taxas de comissão.

Além dessas atividades de controle, vale mencionar também as atividades que envolvem sistemas de informações (Tecnologia da Informação).

A dependência cada vez maior em relação a sistemas de informações para auxiliar a operação de uma organização e para atender aos objetivos de comunicação e ao cumprimento de políticas traz a necessidade de controle dos sistemas mais significativos. Dois grupos amplos de atividades de controle dos sistemas de informação podem ser utilizados. O primeiro diz respeito aos controles gerais, que se aplicam a praticamente todos os sistemas e contribuem para assegurar uma operação adequada e contínua. O segundo grupo é o dos controles de aplicativos, que incluem etapas para avaliar o processo por meio de códigos de programação dentro do *software*, individualmente. Os controles gerais e os de aplicativos, em conjunto com os processos de controle manual, quando necessários, asseguram a integridade, a precisão e a validade das informações.

Controles Gerais sobre Sistemas de Informações:

Administração da Tecnologia da Informática – um comitê diretivo supervisiona, monitora e relata as atividades da tecnologia da informática e as iniciativas de melhoria.

Infra-estrutura da Tecnologia da Informática – os controles são aplicados para definir, adquirir, instalar, configurar, integrar e fazer a manutenção de sistemas. Os controles podem incluir acordos de níveis de serviço que estabelecem e reforçam o desempenho do sistema, planejamento da continuidade dos negócios que mantém a disponibilidade do sistema e, também, acompanhamento do desempenho da rede, no caso de falhas operacionais e da programação das operações de informática. O software do sistema, componente da infra-estrutura da tecnologia da informação, pode incluir controles da parte da administração e do comitê diretivo, como revisão e aprovação de novas aquisições significativas, limitação do acesso à configuração do sistema e operação do software de sistema, reconciliações automatizadas dos dados acessados por meio de software intermediário e detecção de paridade por bit para a comunicação de erros. Os controles de software do sistema também incluem o monitoramento de incidentes, *logging* de sistema (registros do sistema) e revisão dos relatórios, detalhando a utilização de utilitários para alteração de dados.

Administração da Segurança – controles lógicos de acesso como as senhas de segurança à rede, à base de dados e aos aplicativos. Contas de usuários e controles relacionados de privilégios de acesso contribuem para limitar os usuários autorizados a utilizar apenas os aplicativos ou funções de aplicativos necessárias ao cumprimento de suas tarefas. *Firewalls* da Internet e redes virtuais particulares protegem os dados contra acesso externo não autorizado.

Aquisição, Desenvolvimento e Manutenção de *Software* – os controles de aquisição e de implementação de software estão incorporados em um processo estabelecido para administrar mudanças, inclusive os requisitos de documentação, o teste de

aceitação pelo usuário e as avaliações de riscos do projeto. O acesso a códigos-fonte é controlado por meio de uma biblioteca de códigos. Os programadores de software trabalham somente em ambientes isolados de desenvolvimento/teste e não têm acesso ao ambiente da produção. Os controles de mudanças de sistema incluem a obrigatoriedade de autorização para solicitar as mudanças, a revisão das mudanças, as aprovações, a documentação, o teste, as implicações das mudanças para outros componentes da tecnologia da informática, os resultados de testes de estresse e os protocolos de implementação.

Controles de Aplicativos de Sistemas de Informação

Balanco das Atividades de Controle – detecta erros de captura de dados por meio da reconciliação da quantidade imputada manual ou automaticamente em relação ao total controlado. Uma Companhia faz o balanço automático entre a quantidade total de transações processadas e lançadas no seu sistema de entrada de pedidos on-line e a quantidade de transações recebidas em seu sistema de faturamento.

Dígitos de Verificação – validam os dados por meio de cálculos. É gerado à partir do código da organização, um dígito de verificação para detectar e corrigir pedidos imprecisos de seus fornecedores.

Listagens Predefinidas de Dados – fornecem aos usuários listagens predefinidas de dados aceitáveis. O site de intranet de uma organização inclui listas suspensas dos produtos oferecidos para venda.

Testes da Razoabilidade de Dados – comparam os dados colhidos com um padrão atual ou aprendido de razoabilidade. Um pedido a fornecedor de uma loja de material de construção de varejo solicitando uma quantidade excessiva de metros cúbicos de madeira será identificado na comparação de razoabilidade e irá requerer uma revisão.

Testes Lógicos – incluem a utilização de limites de faixas ou de valor ou testes alfanuméricos. Um órgão do governo constata erros em potencial em número do seguro social ao verificar se todos os números digitados contêm nove dígitos.

Informação e comunicação

A informação é necessária para que a entidade cumpra responsabilidades de controle interno a fim de apoiar a realização de seus objetivos. A administração obtém ou gera e utiliza informações importantes e de qualidade, originadas tanto de fontes internas quanto externas, a fim de apoiar o funcionamento de outros componentes do controle interno. A comunicação é o processo contínuo e iterativo de proporcionar, compartilhar e obter as informações necessárias. A comunicação interna é o meio pelo qual as informações são transmitidas para a organização, fluindo em todas as direções da entidade. Ela permite que os funcionários recebam uma mensagem clara da alta administração de que as responsabilidades pelo controle devem ser levadas a sério. A comunicação externa apresenta duas vertentes: permite o recebimento, pela organização, de informações externas significativas, e proporciona informações a partes externas em resposta a requisitos e expectativas.

Este componente tem os seguintes princípios associados:

13. A organização obtém ou gera e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno.
14. A organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle.
15. A organização comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.

Atividades de monitoramento

Uma organização utiliza avaliações contínuas, independentes, ou uma combinação das duas, para se certificar da presença e do funcionamento de cada um dos cinco componentes de controle interno, inclusive a eficácia dos controles nos princípios relativos a cada componente. As **avaliações contínuas**, inseridas nos processos corporativos nos diferentes níveis da entidade, proporcionam informações oportunas. As **avaliações independentes**, conduzidas periodicamente, terão escopos e frequências diferentes, dependendo da avaliação de riscos, da eficácia das avaliações contínuas e de outras considerações da administração. Os resultados são avaliados em relação a critérios estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos ou pela administração e a estrutura de governança, sendo que as deficiências são comunicadas à estrutura de governança e administração, conforme aplicável.

Este componente tem os seguintes princípios associados:

16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controle interno.
17. A organização avalia e comunica deficiências no controle interno em tempo hábil aos responsáveis por tomar ações corretivas, inclusive a estrutura de governança e alta administração, conforme aplicável.

Portanto, o **monitoramento** pode ser conduzido de duas maneiras: mediante **atividades contínuas ou de avaliações independentes**. Geralmente, os mecanismos de administração de riscos corporativos são estruturados para fazer o próprio monitoramento de forma contínua, no mínimo até um certo ponto. Quanto maior o alcance e a eficácia do monitoramento contínuo, menor a necessidade de avaliações independentes. Fica a critério da administração definir a frequência necessária de avaliações independentes, de forma a ter garantia razoável da eficácia do gerenciamento de riscos corporativos.

Via de regra, uma combinação de monitoramento contínuo e avaliações independentes será capaz de assegurar que o gerenciamento de riscos corporativos mantenha a sua eficácia com o passar do tempo. O **monitoramento contínuo** é incorporado às atividades normais e repetitivas de uma organização. Ele também é conduzido em tempo real, responde dinamicamente a mudanças nas condições e está firmemente arraigado na organização. Conseqüentemente, ele **é mais eficaz do que as avaliações independentes**. Visto que as avaliações independentes geralmente ocorrem após a constatação de algum fato, os problemas serão identificados com maior rapidez por atividades contínuas de monitoramento.

Embora os procedimentos de monitoramento contínuo geralmente forneçam importante feedback sobre a eficácia de outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, pode ser de valia abordar a questão como se fosse a primeira vez, com o enfoque voltado diretamente à eficácia do gerenciamento de riscos corporativos, com uma avaliação independente. Esse procedimento também oferece a oportunidade de considerar a eficácia dos procedimentos de monitoramento contínuo. Ou seja, **pode-se fazer uma avaliação independente para verificar se o monitoramento contínuo está sendo eficaz ou não**. Assim, a atuação de gerentes por meio de **reuniões de planejamento ou mesmo a realização de seminários** e palestras que abordem a importância de manter um eficaz sistema de controle interno **são consideradas monitoramento contínuo**.

No caso das avaliações independentes, as áreas de maior risco e as respostas a risco de alta prioridade tendem a ser avaliadas com mais frequência. A avaliação da totalidade do gerenciamento de riscos corporativos – que, geralmente, necessita ser realizada com menor frequência do que a avaliação de partes específicas – pode ser ocasionada por diversos motivos: mudança importante na estratégia ou na administração, aquisições ou

distribuições de recursos, mudanças nas condições econômicas ou políticas ou, ainda, mudanças nas operações ou métodos de processamento de informações.

Frequentemente, as avaliações têm a forma de auto avaliações nas quais as pessoas responsáveis por uma determinada unidade ou função determinam a eficácia do gerenciamento de riscos corporativos em relação às suas atividades. Mesmo assim, a governança da organização pode utilizar, também, informações geradas pela Auditoria Interna ou pela Auditoria Independente.

Seja como for, **o avaliador deverá entender cada uma das atividades da organização** e cada um dos componentes do gerenciamento de riscos corporativos que está sendo abordado, identificando se houve alguma alteração na forma de fazer as coisas na organização e em como isso impacta os riscos e os controles internos da organização.

Para fazer isso, o avaliador dispõe de uma variedade de **metodologias** e ferramentas, inclusive listas de verificação, questionários e técnicas de fluxogramas (como o mapeamento de processo). O avaliador pode, também, comparar indicadores de desempenho.

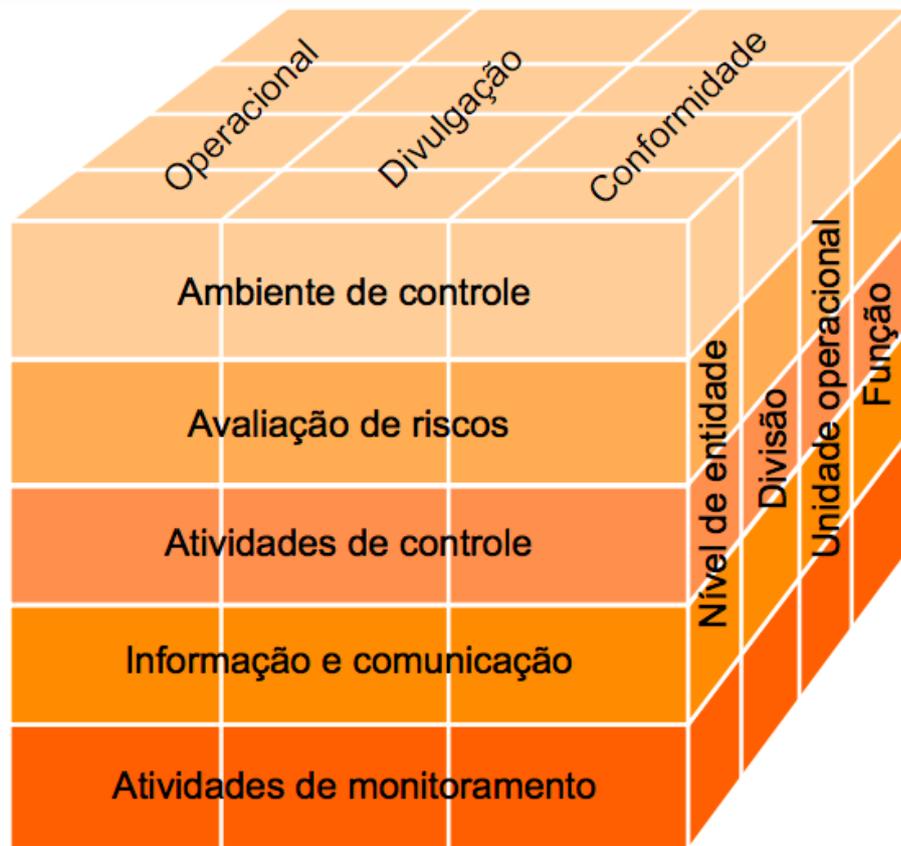
A quantidade de **documentação** do gerenciamento de riscos corporativos de uma organização varia de acordo com o tamanho, a complexidade e os fatores semelhantes. As grandes organizações geralmente possuem documentação escrita, como manuais de política, organogramas formais, descrições de cargo, instruções de operação, fluxogramas de sistemas e assim por diante. As organizações menores possuem uma documentação consideravelmente menor. Muitos aspectos do gerenciamento de riscos corporativos são informais e não estão documentados, apesar disso são executados com regularidade e altamente eficazes. Essas atividades podem ser testadas da mesma forma que as atividades documentadas. O fato dos elementos do gerenciamento de riscos corporativos não estarem documentados não significa que não sejam eficazes ou não possam ser avaliados. Contudo, um nível apropriado de documentação geralmente implica maior eficácia e eficiência às avaliações.

Por fim, todas as **deficiências** de administração de riscos corporativos identificadas, capazes de afetar a capacidade da organização de desenvolver e implementar a sua estratégia, bem como de fixar e alcançar os seus objetivos, **devem ser relatadas para que sejam adotadas as medidas necessárias**. É essencial que não apenas uma determinada transação ou evento seja comunicado, como também os procedimentos potencialmente falhos envolvidos e passíveis de reavaliação. Geralmente, essa comunicação é feita não só ao responsável pela implantação do controle interno, mas também ao chefe desse responsável, para que haja a adoção de medidas corretivas.

De forma geral, as informações geradas no decorrer das atividades operacionais são geralmente comunicadas pelos canais normais aos superiores imediatos, como e-mails ou memorandos. Agora, se houver alguma informação sensível, como atos ilegais ou impróprios, aí deve-se usar um canal de comunicação alternativo.

Relação entre Objetivos e Componentes

Para deixar claro a relação entre os objetivos e componentes, o COSO publicou uma figura ilustrativa que expressa essa relação. A figura escolhida pelo COSO foi um cubo, pois demonstra como os objetivos e os componentes se relacionam diretamente. Olhe só:



Na parte de cima do cubo, temos os objetivos considerados pelo COSO ICIF: Operacional, Divulgação, Conformidade. Para assegurar esses objetivos, temos os componentes do Controle Interno: Ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento. Por sua vez, os componentes do controle interno vão passar todos os níveis da organização, desde o nível da organização inteira (nível de entidade), o nível de divisão (divisão de marketing, divisão de vendas, divisão de orçamento, divisão de licitações e contratos, etc), o nível de unidade operacional (dentro da divisão de marketing, podemos ter marketing interno, marketing externo, marketing público), e nível de função (as atribuições de cada funcionário individualmente).

Utilização do COSO ICIF

A forma como o COSO ICIF pode ser usado pelas organizações dependerá dos papéis desempenhados pelas partes interessadas. Olhe só:

- Estrutura de governança – Deve deliberar sobre a situação do sistema de controle interno da entidade com a alta administração e supervisioná-lo, conforme necessário. A alta administração é responsável pelo controle interno, e a estrutura de governança precisa estabelecer suas políticas e expectativas sobre como os membros devem supervisionar o controle interno da entidade. A estrutura de governança deve ser informada sobre os riscos à realização dos objetivos da entidade, as avaliações das deficiências do controle interno, as medidas tomadas pela administração para mitigar esses riscos e deficiências e sobre como a administração avalia a eficácia do sistema de controle interno da entidade. A estrutura de governança deve questionar a administração e fazer as perguntas difíceis, conforme necessário, além de buscar informações e o suporte dos auditores internos e

auditores externos, entre outros. Muitas vezes, os subcomitês da estrutura de governança podem auxiliá-lo assumindo algumas dessas atividades de supervisão.

- Alta administração – Deve avaliar o sistema de controle interno da entidade em relação à Estrutura de Controles Internos, concentrando-se em como aplicar os 17 princípios em apoio aos componentes do controle interno. No caso de ter aplicado a edição de 1992 da Estrutura, a administração deve, inicialmente, revisar as atualizações feitas a essa versão (conforme observado no Anexo F da Estrutura) e considerar as implicações dessas atualizações para o sistema de controle interno da entidade. A administração deve considerar o uso das Ferramentas Ilustrativas (aquele cubo lá!) como parte dessa comparação inicial e como uma avaliação contínua da eficácia global do sistema de controle interno da entidade.

- Outros profissionais – Devem revisar as modificações da versão 2013 do COSO e avaliar suas implicações para o sistema de controle interno da entidade. Além disso, devem considerar como estão conduzindo suas responsabilidades à luz da Estrutura e discutir, com profissionais mais seniores, ideias para fortalecer o controle interno. Mais especificamente, devem pensar em como os controles atuais afetam os princípios relacionados aos cinco componentes do controle interno.

- Auditores internos – Devem revisar seus planos de auditoria interna e a forma como foi aplicada a edição de 1992 da Estrutura. Também devem revisar detalhadamente as modificações feitas na versão 2013 e considerar possíveis implicações nos planos de auditoria, nas avaliações e em qualquer divulgação sobre o sistema de controle interno da entidade.

- Auditores independentes – Em algumas jurisdições, o auditor independente é contratado para revisar ou examinar a eficácia do controle interno do cliente sobre as divulgações financeiras, além de auditar as demonstrações financeiras da entidade. Os auditores podem avaliar o sistema de controle interno da entidade em relação à Estrutura, concentrando-se em como a entidade selecionou, desenvolveu e aplicou os controles que afetam os princípios dentro dos componentes do controle interno. Da mesma forma que a administração, os auditores podem utilizar as Ferramentas Ilustrativas como parte dessa avaliação da eficácia geral do sistema de controle interno da entidade.

- Outras organizações profissionais – Outras organizações profissionais que fornecem orientação sobre as categorias de objetivos operacional, divulgação e conformidade podem considerar suas normas e orientações à luz da Estrutura. Com a eliminação de diferenças nos conceitos e na terminologia, todas as partes são beneficiadas.

- Educadores – Pressupondo que a Estrutura tem uma ampla aceitação, seus conceitos e termos devem passar a fazer parte dos currículos universitários.

Controle interno eficaz

O COSO ICIF estabelece os requisitos para um sistema eficaz de controle interno, que proporciona segurança razoável acerca da realização dos objetivos da entidade. Um sistema de controle interno eficaz reduz, a um nível aceitável, o risco de não se atingir o objetivo de uma entidade e pode estar relacionado a uma, duas ou todas as três categorias de objetivos (Operacionais, Divulgação, Conformidade).

Para que o sistema de controle interno seja considerado eficaz, a Estrutura proposta pelo COSO ICIF requer que nesse sistema sejam encontrados requisitos. Olhe só:

- A presença e o funcionamento de cada um dos cinco componentes e princípios relacionados. “Presença” refere-se à determinação da existência dos componentes e princípios relacionados no desenho e na

implementação do sistema de controle interno para atingir objetivos especificados. "Funcionamento" refere-se à determinação de que os componentes e princípios relacionados continuem a existir na operação e na condução do sistema de controle interno para atingir objetivos especificados. Ou seja, os componentes e os princípios devem existir (i) e funcionar bem (ii);

- Os cinco componentes operam em conjunto de forma integrada. "Operam em conjunto" refere-se à determinação de que todos os cinco componentes, em conjunto, reduzam a um nível aceitável o risco de não se atingir o objetivo. Os componentes não devem ser considerados de forma separada; eles operam em conjunto como um sistema integrado. Os componentes são interdependentes e contam com uma profusão de inter-relacionamentos e ligações entre si, especialmente a maneira como os princípios interagem dentro e entre todos os componentes.

Portanto, se houver alguma deficiência na presença e/ou no funcionamento de um componente ou princípio de controle interno, ou mesmo alguma deficiência relacionada à operação integrada dos componentes, a organização não pode concluir que já possui um sistema eficaz de controle interno.

Assim, para considerar que um sistema de controle interno é eficaz, a alta administração e a estrutura de governança devem ter segurança razoável de que a organização:

- conta com operações eficazes e eficientes quando se considera improvável que eventos externos tenham impacto significativo sobre a realização dos objetivos ou quando a organização pode prever, com razoabilidade, a natureza e a oportunidade dos eventos externos e reduzir seu impacto a um nível aceitável;
- entende a abrangência do gerenciamento eficaz e eficiente das operações quando eventos externos podem ter um impacto significativo sobre a realização dos objetivos ou quando a organização pode prever, com razoabilidade, a natureza e a oportunidade dos eventos externos e reduzir seu impacto a um nível aceitável;
- elabora divulgações em conformidade com regras, regulamentações e normas aplicáveis ou com os objetivos de divulgações específicas da entidade; e
- observa as leis, regras, regulamentações e normas externas aplicáveis.

Em resumo, para considerar que o sistema de controle interno é eficaz, a organização precisa ter operações eficazes e eficientes quando eventos externos não vão ter efeitos significativos nos objetivos dela. Se esses eventos puderem ter efeitos significativos, a organização deve entender o quão eficaz e eficiente ela precisa ser para dar resposta a esse risco. Além disso, ela deve divulgar informações em conformidade com as regras aplicáveis, bem como observar leis e normas.

Portanto, a organização deve julgar se o desenho, a implementação e a condução dos controles internos são eficazes, por meio de uma avaliação. O uso desse julgamento, dentro das limitações estabelecidas pelas leis, regras, regulamentações e normas, aumenta a capacidade da administração de tomar melhores decisões sobre o controle interno, embora não possa assegurar que o resultado será perfeito, já que os controles internos possuem limitações.

Conclusão

Para entendermos o que é Controle Interno, foi necessário, antes, entendermos Governança e gestão de riscos. O estudo fica um pouco mais extenso que o normal, mas o entendimento é muito melhor. Se eu pudesse dar uma idéia visual de como Governança, Riscos e Controles Internos se relacionam, faria da seguinte forma:



E acabamos por hoje! Aeee!! Como sem o amargo, o doce não seria tão doce, deixei questões aqui para vocês treinarem! Boa degustação! Ah, e não deixe de ver o Resumo Direcionado. Abrass!

Prof. Jetro Coutinho

Questões comentadas pelos professores

1. CESPE – PGE/PE – 2019)

A estrutura de governança no setor público deve ser própria, única e restrita a órgão específico, e responder, simultaneamente, por todos os níveis organizacionais e funcionais desse órgão.

RESOLUÇÃO:

Pelo contrário! A estrutura de governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Ou seja, todo o setor público deve agir no interesse da sociedade, por meio da condução de políticas públicas e da prestação de serviços.

Por isso, a estrutura de governança não pode ser “única e restrita a um órgão específico”, como afirmou a questão, mas tem que abranger todo o setor público. De que adiantaria termos apenas um órgão com boa governança e todos os demais com péssima governança? Não adiantaria nada...

A parte final da questão está correta, pois a estrutura de governança é a responsável pela supervisão da gestão e vai passar todos os níveis organizacionais e funcionais do órgão em que atue.

No entanto, essa parte final não anula o erro da questão.

Resposta: Errado

2. CESPE – CGM/PB – 2018)

De acordo com o art. 74 da Constituição Federal de 1988 (CF), os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com algumas finalidades. Nesse sentido, julgue o item a seguir, a respeito da governança no setor público.

Ao mencionar que os controles internos devem “avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União”, o inciso I do artigo constitucional em questão mostra-se contraditório com as características descritas pelo COSO ICIF 2013, em que o controle interno é planejado para assegurar tanto o alcance dos objetivos relacionados às operações, quanto a produção de relatórios e a adequação às normas.

RESOLUÇÃO:

Segundo o COSO ICIF 2013, os controles internos de uma organização são implantados para assegurar três categorias de objetivos: os objetivos operacionais (metas dos usos dos recursos estabelecidas, os objetivos de divulgação (como a produção de relatórios financeiros ou não para comunicação às partes interessadas) e os objetivos de conformidade (adequação às normas).

E aí, a questão joga esse art. 74 da Constituição Federal e pergunta se esse artigo está ou não adequado ao COSO ICIF 2013.

Para responder essa questão precisaremos de alguns conhecimentos mínimos de Administração Financeira e Orçamentária (AFO), também chamada de Orçamento Público. Pois bem, para responder essa questão precisamos do conhecimento de duas leis lá da AFO: O plano plurianual (PPA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

No PPA são estabelecidas as metas do governo (tanto é que se chama Plano Plurianual). Neste plano, todas as ações governamentais que o governo irá realizar estão inseridas. Essas ações governamentais são chamadas de "programas governamentais". E aí, vem uma outra lei, a LOA, que direciona os recursos públicos para a execução dos programas. Assim, a LOA vai destinar X milhões para o programa de governo A, Y milhões para o programa de governo B e etc..

Repare que o conceito de objetivos operacionais do COSO estabelece que "relacionam-se à **eficácia e à eficiência** das operações da entidade, inclusive as **metas de desempenho financeiro** e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos".

Portanto, quando controles internos são implantados para avaliar as metas do plano plurianual e da execução dos programas, conforme a Constituição determina, estamos fazendo uma análise de eficiência e eficácia dessas operações e, assim, estamos cumprindo o que o COSO estabelece.

Da mesma forma, ao "avaliar a execução dos orçamentos da União", os controles internos estão avaliando metas de desempenho financeiro, o que também cumpre o COSO.

Além disso, ao divulgar como está a execução dos programas de governos e do orçamento, os controles internos agem para cumprir o objetivo de divulgação, conforme previsto pelo COSO. E ao avaliar se o PPA e LOA seguiram as normas jurídicas aplicáveis, os controles internos cumprem o objetivo de conformidade.

Portanto, é errado dizer que há contradição entre a Constituição Federal e o COSO. Pelo contrário, há perfeita convergência.

Resposta: Errado

3. CESPE – FUNPRESP – 2016)

Com relação ao processo de controle interno e de avaliação e gestão de riscos, julgue o item a seguir.

Não cabe ao controle interno assegurar a exatidão das informações contábeis e financeiras.

RESOLUÇÃO:

Errado!

Um dos objetivos que os controles internos visam proteger é o objetivo de divulgação da entidade. Os objetivos de divulgação relacionam-se a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos.

Portanto, qualquer informação que venha da entidade precisa ser confiável (e, portanto, exatas), oportunidade e transparente, inclusive as informações da contábeis e financeiras.

Resposta: Errado

4. CESPE – FUB – 2015)

A função da governança, no setor público, visa garantir que os produtos ofertados e serviços disponibilizados estejam alinhados com o interesse dos cidadãos e usuários desses produtos e serviços.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! A função da governança é alinhar a atuação do agente aos interesses do principal. No caso do setor público, é a mesma coisa: a atuação de todo o setor público, inclusive os produtos e serviços disponibilizados, precisam estar alinhados à vontade dos cidadãos, que são o principal.

Resposta: Certo

5. CESPE – CGE/PI – 2015)

A categorização dos usuários segundo os perfis e o uso de softwares licenciados são tipos de controles estruturados pela administração para auxiliar a gestão dos sistemas de informações.

RESOLUÇÃO:

Todos os controles internos visam proteger a organização de diversos riscos. Um desses riscos é a perda de ativos, razão pela qual esses ativos da organização precisam estar seguros.

Um dos ativos mais preciosos de uma organização são os sistemas de informações, pois eles são essenciais tanto para o trabalho em si, quanto para gerar informações cujas partes interessadas tem necessidades. Por isso, é importante que a organização estabeleça controles internos para evitar que pessoas não autorizadas tenham acesso aos sistemas ou que as informações que estão nos sistemas sejam corrompidas.

Uma das formas de a organização fazer isso é limitar o acesso aos sistemas apenas para quem tem o perfil adequado. Assim, usuários normais dos sistemas não terão acesso a todas as funcionalidades do sistema, mas apenas a uma parte delas e terão um perfil no sistema mais usual. Já as camadas mais altas da organização podem ter perfis que contenham mais possibilidades de acesso.

Da mesma forma, para evitar que qualquer pessoa possa instalar um programa no computador da organização (o que pode acarretar a entrada de vírus de computador, por exemplo), a organização pode evitar a instalação desses softwares e só liberar programas que tenham sido licenciados previamente, isto é, autorizados pela organização.

Portanto, tanto a categorização dos usuários por perfis quanto o uso de softwares licenciados são controles internos utilizados pela administração da organização.

Resposta: Certo

6. CESPE – CGE/PI – 2015)

Os canais normais são veículos de comunicação utilizados pelas organizações para retransmitir aos usuários as informações pessoais, sigilosas, e as relativas aos riscos identificados, ao passo que os canais alternativos são meios adequados para comunicar as informações geradas no curso das operações e as decorrentes de atos ilegais.

RESOLUÇÃO:

Essa questão tem a ver com o componente do COSO ICIF "Atividades de Monitoramento". O monitoramento dos controles internos existe para avaliar se os componentes dos controles internos existem e se funcionam.

Caso haja alguma deficiência encontrada, o avaliador dos controles internos deve comunicar isso para os responsáveis pela área. Quando essas deficiências são geradas no decorrer das atividades operacionais, isto é, no curso normal das operações, elas devem ser comunicadas pelos canais normais aos superiores imediatos, como e-mails ou memorandos. Agora, se houver alguma informação sensível, como atos ilegais ou impróprios, aí deve-se usar um canal de comunicação alternativo.

A questão inverte os conceitos e, por isso, está errada.

Resposta: Errado

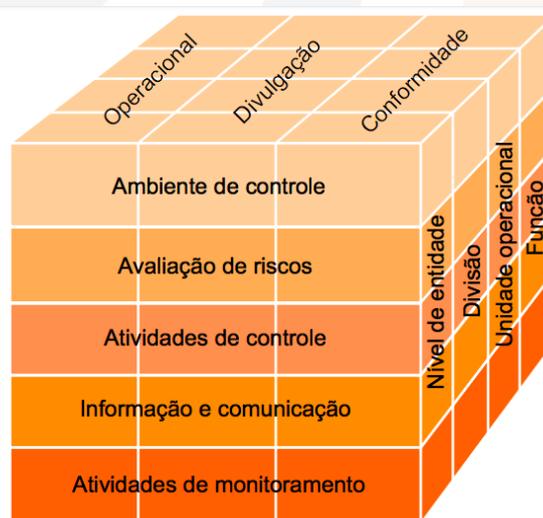
7. CESPE – CGE/PI – 2015)

Caso esteja estruturado formalmente, o controle interno de uma instituição pode ser representado sob a forma de um cubo. Nessa representação, as categorias de objetivos relacionam-se indiretamente com os componentes, em que pese estarem no mesmo plano; diferentemente da estrutura organizacional, que está em outra dimensão.

RESOLUÇÃO:

Opa, opa! De fato, o controle interno de uma instituição pode ser representado sob a forma de um cubo. NO entanto, os objetivos se relacionam DIRETAMENTE com os componentes (e não indiretamente como afirmou a questão).

Vale a pena dar uma olhada no cubo novamente:



Resposta: Errado

8. CESPE – CGE/PI – 2015)

Por meio do monitoramento, em especial, no que se refere à autoavaliação, o corpo gerencial de uma organização pode se certificar da origem, presença e regularidade do funcionamento de determinado componente de controle interno.

RESOLUÇÃO:

Essa questão é muito maldosa! Pois apenas uma palavra a deixa errada!

O monitoramento dos controles internos geralmente é feito por auto avaliações. Ele é executado pelo corpo gerencial de uma organização e tem como objetivo certificar-se que um determinado componente de controle interno está presente (existe) e que ele funciona bem (possui regularidade no funcionamento).

O monitoramento **não** tem como objetivo certificar-se da origem do componente (até porque a origem é o próprio COSO).

Resposta: Errado

9. CESPE – CGE/PI – 2015)

Em uma organização, entre os controles mais conhecidos e difundidos estão os preventivos e os detectivos. Além desses, encontram-se as ações corretivas, que são utilizadas para complementar tanto as atividades quanto os procedimentos de controle.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! O componente de atividades de controle do COSO estabelece que a organização precisa implantar controles internos para mitigar riscos. Entre as ações possíveis, a organização pode implantar controles detectivos, preventivos ou fazer ações corretivas.

Controles preventivos são os que visam evitar que um risco se concretize. Como são preventivos, eles ocorrem ANTES de um fato. Já os controles detectivos são os que visam detectar caso alguma coisa saia do normal. Como são detectivos, eles ocorrem DEPOIS de um fato.

Além dos controles preventivos e detectivos, podemos implantar atividades de controle que visem corrigir uma determinada atuação da organização ou corrigir uma deficiência nos controles internos. Essas atividades de correção são denominadas "ações corretivas".

Resposta: Certo

10. CESPE – MPU – 2015)

A salvaguarda dos ativos da entidade para evitar perdas ou uso prejudicial dos recursos é um objetivo da atuação do controle interno, sendo o componente relacionado ao ambiente de controle primordial na definição dos riscos para evitar ocorrências indesejáveis.

RESOLUÇÃO:

Segundo o COSO ICIF, os controles internos visam resguardar três categorias de objetivos: os operacionais, os de divulgação e os de conformidade. Os objetivos operacionais relacionam-se à eficácia e eficiência da organização e à salvaguarda de ativos, isto é, à proteção de objetivos da organização.

Quando um ativo é salvaguardado, evita-se que perdas ou uso prejudicial desses recursos.

Por sua vez, o ambiente de controle abrange a integridade e os valores éticos da organização; os parâmetros que permitem à estrutura de governança cumprir com suas responsabilidades de supervisionar a governança; a estrutura organizacional e a delegação de autoridade e responsabilidade; o processo de atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por performance. O ambiente de controle resultante tem impacto pervasivo sobre todo o sistema de controle interno.

Portanto, quanto melhor o ambiente de controle de uma organização, menos riscos ela correrá e, portanto, será mais capaz de evitar ocorrências indesejáveis.

Resposta: Certo

11. CESPE – MPU – 2015)

O sistema de controle interno de uma organização empresarial é uma combinação de políticas e procedimentos operacionais mantidos para a proteção dos ativos da entidade, devendo esse sistema ser estabelecido pelos proprietários, controladores ou administradores.

RESOLUÇÃO:

Fera essa definição! Um sistema de controle interno existe para isso mesmo: proteger os ativos da entidade (serve para outras coisas também, mas isso não deixa questão errada). Além disso, os principais responsáveis pela implantação de um sistema de controle interno eficaz são os responsáveis pela companhia (os donos, os controladores ou os administradores).

Resposta: Certo

12. CESPE – MPU – 2015)

De acordo com as diretrizes de controle interno definidas pelo COSO (Committee of Sponsoring Organization), constituem componentes inter-relacionados não somente o ambiente de controle, a avaliação de riscos, informação e comunicação, mas também o monitoramento.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! O COSO estabelece cinco componentes de controle interno: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento.

Repare que a questão não falou acerca do componente "atividades de controle", mas questão incompleta não é questão errada, então, tá certa mesmo.

Resposta: Certo

13. CESPE – MPU – 2015)

O objetivo do aperfeiçoamento do sistema de controles internos das entidades é eliminar de vez os riscos operacionais.

RESOLUÇÃO:

Aí, não, moço! Os controles internos possuem diversas limitações (como julgamentos humano falhos e tendencioso, erros humanos, como enganos simples e a capacidade da administração, outros funcionários e/ou terceiros transpassarem os controles por meio de conluio entre as partes). Essas limitações, portanto, fazem com que os controles internos não possam fornecer uma garantia absoluta que os objetivos serão atingidos).

Portanto, o que os controles internos proporcionam são uma segurança razoável (mas não absoluta). Isso implica dizer que não conseguimos eliminar os riscos, mas apenas reduzi-los.

Resposta: Errado

14. CESPE – MPU – 2015)

Um efetivo ambiente de controle é influenciado por fatores intangíveis, entre os quais se destacam os valores éticos das pessoas nele inseridas.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! É só lembrar que um dos componentes do controle interno é o ambiente de controle que abrange a integridade e os valores éticos da organização; os parâmetros que permitem à estrutura de governança cumprir com suas responsabilidades de supervisionar a governança; a estrutura organizacional e a delegação de autoridade e responsabilidade; o processo de atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por performance. O ambiente de controle resultante tem impacto pervasivo sobre todo o sistema de controle interno.

Integridade, valores éticos e talentos, por exemplo, são fatores intangíveis.

Resposta: Certo

15. CESPE – MPU – 2015)

A alta administração, que exerce a função de governança da entidade, é responsável pela definição de um adequado ambiente de controle, que independe da atuação da auditoria interna ou externa.

RESOLUÇÃO:

De fato, a governança da entidade é responsável por um adequado ambiente de controle. No entanto, a auditoria interna e a auditoria externa são instâncias de apoio a governança e, justamente por sua função, auxiliam a governança a estruturar um ambiente de controle adequado.

Imagine se uma organização pública não fosse auditada. Isso poderia levar os funcionários a serem mais negligentes no trabalho e a maiores desperdícios de recursos públicos. No entanto, o simples fato de que, a qualquer momento, uma auditoria pode ser deflagrada na organização, já faz com que os funcionários sejam mais cuidados e zelosos com o trabalho. Ou seja, a atuação da auditoria interna ou externa contribui, e muito, para a existência de um ambiente de controle adequado.

Portanto, questão errada, já o ambiente de controle depende, sim, da atuação da auditoria.

Resposta: Errado

16. CESPE – MPU – 2015)

Independentemente da existência de uma área específica de gestão de riscos, a auditoria interna é organizada com a função de assegurar o cumprimento dos objetivos do negócio e o gerenciamento de riscos.

RESOLUÇÃO:

A auditoria interna é uma instância interna de governança da organização. Ela tem como objetivo realizar avaliações na gestão e reportar suas conclusões diretamente ao Conselho de Administração ou ao Comitê de Auditoria, caso este exista.

Para bem cumprir suas atividades, a auditoria interna avalia e monitora riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração.

Resposta: Certo

17.CESPE – MPU – 2015)

Embora o ambiente de controle da organização seja formado por pessoas cujas experiências e habilidades técnicas recebem influência do próprio ambiente de trabalho, a cultura organizacional não pode influenciar os padrões de controles internos definidos.

RESOLUÇÃO:

Pelo contrário!

O ambiente de controle abrange a integridade e os valores éticos da organização; os parâmetros que permitem à estrutura de governança cumprir com suas responsabilidades de supervisionar a governança; a estrutura organizacional e a delegação de autoridade e responsabilidade; o processo de atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por performance. O ambiente de controle resultante tem impacto pervasivo sobre todo o sistema de controle interno.

Ou seja, o ambiente de controle é influenciado e, muito, pela cultura organizacional. Há organizações que são mais inovadoras e correm mais riscos, outras são mais conservadoras e preferem correr menos riscos. Isso tudo é resultado da cultura organizacional, o que impacta no ambiente de controle.

Resposta: Errado

18.CESPE – MPU – 2015)

Uma adequada avaliação de riscos pressupõe estudo dos acontecimentos já vivenciados pela organização para a correta definição de seus objetivos, uma vez que a ocorrência de eventos futuros incertos não é administrável.

RESOLUÇÃO:

Piada! Fala aí! Hahaha!

Como assim a ocorrência de eventos incertos não é administrável?

É justamente para isso que a gente gerencia riscos, uai!

Resposta: Errado

19.CESPE – MPU – 2015)

Na atividade de controle, lidar com o risco é tratar de algo intangível, porém passível de ser quantificado.

RESOLUÇÃO:

A definição segundo o COSO é possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos.

Essa definição permite que cheguemos às dimensões do risco, que são probabilidade e impacto. Portanto, por mais que o risco seja algo intangível, podemos estabelecer probabilidades e impactos que ele pode causar, o que torna o risco quantificável.

Resposta: Certo

20. CESPE – MPU – 2015)

Verificação, análise técnica, segregação e rodízio de funções são princípios primários que regem o sistema de controle interno.

RESOLUÇÃO:

Errado! Pois verificação, análise técnica, segregação e rodízio de funções são ATIVIDADES DE CONTROLE e não princípios.

Vale lembrar a definição de atividades de controle do COSO ICIF: Atividades de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos. As atividades de controle são desempenhadas em todos os níveis da entidade, em vários estágios dentro dos processos corporativos e no ambiente tecnológico. Podem ter natureza preventiva ou de detecção e abranger uma série de atividades manuais e automáticas, como autorizações e aprovações, **verificações**, reconciliações e revisões de desempenho do negócio. A **segregação de funções** é geralmente inserida na seleção e no desenvolvimento das atividades de controle. Nos casos em que a segregação de funções seja impraticável, a administração deverá selecionar e desenvolver atividades alternativas de controle.

Vale ressaltar que análise técnica é a revisão de uma atividade feita por uma pessoa técnica diferente. Já o rodízio de funções estabelece que uma pessoa não pode ficar tempo demais em uma atividade. Assim, por exemplo, o responsável pelo pagamento de uma organização pública tem que ser trocado de tempos em tempos, para evitar que ele seja "seduzido" pelos poderes do cargo e desvie dinheiro.

Resposta: Errado

21. CESPE – MPU – 2015)

A atuação de gerentes e auditores internos e externos, bem como a realização de seminários fazem parte das atividades de monitoramento contínuo das operações objeto dos sistemas de controle interno.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! Gerentes, ao ficarem atentos aos riscos que sua área corre e ao supervisionarem a execução de suas atividades, realizam monitoramento contínuo.

Auditorias Internas e Externas, que periodicamente avaliam o sistema de controle interno de uma organização, também.

E a realização de seminários que abordem a importância de manter um eficaz sistema de controle interno também é considerada monitoramento contínuo.

Resposta: Certo

22. CESPE – MPU – 2015)

Os sistemas de informação e comunicação internos de uma organização precisam ser pré-estabelecidos e formais, sendo inadmissíveis as informalidades na identificação de riscos.

RESOLUÇÃO:

Errado! E muito errado!

Muitos aspectos do gerenciamento de riscos corporativos são informais e não estão documentados, mesmo assim, são executados com regularidade e altamente eficazes. Essas atividades podem ser testadas da mesma forma que as atividades documentadas. O fato dos elementos do gerenciamento de riscos corporativos não estarem documentados não significa que não sejam eficazes ou não possam ser avaliados.

Resposta: Errado

23. CESPE – MPU – 2015)

Se os elementos do gerenciamento de riscos corporativos não estiverem inteiramente documentados, eles não poderão ser testados, nem executados de forma eficaz, o que impossibilitará a avaliação dos riscos envolvidos.

RESOLUÇÃO:

Errado! E muito errado!

Muitos aspectos do gerenciamento de riscos corporativos são informais e não estão documentados, mesmo assim, são executados com regularidade e altamente eficazes. Essas atividades podem ser testadas da mesma forma que as atividades documentadas. O fato dos elementos do gerenciamento de riscos corporativos não estarem documentados não significa que não sejam eficazes ou não possam ser avaliados.

Resposta: Errado

24. CESPE – CNJ – 2013)

De acordo com as definições do COSO I (Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission), a monitoração de riscos em relação ao alcance de objetivos da entidade é dirigida apenas para riscos de origem financeira, não sendo um relevante instrumento de gerenciamento de riscos para subsidiar a governança corporativa.

RESOLUÇÃO:

Viagem! O COSO I (COSO ICIF 2013) visa proteger 3 categorias de objetivos: operacionais, de divulgação (inclusive a divulgação de informações financeiras) e de conformidade.

Ao proteger esses objetivos, os controles internos aumentam, razoavelmente, a segurança de atingimento desses objetivos, o que contribui para subsidiar a governança corporativa no seu papel de atender aos interesses do principal.

Resposta: Errado

25. CESPE – TCDF – 2012)

Segundo o COSO, accountability, operações ordenadas e éticas e salvaguarda de recursos são os componentes do controle interno e representam o que é necessário para se alcançar um bom sistema de controle interno.

RESOLUÇÃO:

Questão bonitinha, linda na verdade, mas errada!

Os componentes do controle interno são: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento.

Cuidado para não ser seduzido pelo canto da sereia!

Resposta: Errado

26. CESPE – TCU – 2011)

Com relação à governança corporativa aplicável às empresas estatais, o Código Brasileiro das Melhores Práticas, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, define três ferramentas — órgãos ou entidades — de governança: o conselho de administração, o conselho fiscal e a auditoria independente.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! Empresas estatais, principalmente as listadas em bolsa (como o Banco do Brasil e a Petrobrás) também precisam seguir as orientações de governança do setor privado. Como vimos no início da aula, três instâncias importantíssimas de governança no setor privado são o Conselho de administração (que supervisiona a gestão da companhia), o Conselho Fiscal (que fiscaliza a gestão nessa parte financeira) e a auditoria independente.

Vale mencionar que, além desses, temos outros agentes, como a Auditoria Interna.

Resposta: Certo

27. CESPE – TCU – 2007)

É responsabilidade da auditoria interna fazer periodicamente uma avaliação dos controles internos. Nesse sentido, é correto afirmar que a auditoria interna representa um controle interno.

RESOLUÇÃO:

A auditoria interna vai avaliar a gestão e reportar para a instância responsável. Ela vai monitorar riscos e verificar a adequação dos controles internos. Dizemos que a auditoria interna é “o controle do controle”.

Resposta: Certo

28. CESPE – ANP – 2013)

O controle interno, por mais eficaz que seja, não proporciona à entidade segurança razoável para a obtenção de demonstrações contábeis plenas.

RESOLUÇÃO:

Cuidado para não ler a questão rápido e comer mosca, rum!

Por mais eficaz que seja, o controle interno possui limitações. Por isso, ele não consegue proporcionar à organização uma segurança ABSOLUTA.

Mas uma segurança razoável ele consegue, sim.

Vale mencionar que as demonstrações contábeis são informações que são protegidas pelos controles internos, quando estes asseguram, razoavelmente, o atingimento dos objetivos de divulgação.

Resposta: Errado

29. CESPE – INPI – 2013)

Um dos princípios básicos para a organização e o funcionamento do controle interno é atendido quando se evita que a mesma pessoa, autora de erros e irregularidades, desenvolva funções, permitindo-lhe dissimular ou esconder esses desvios.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! Essa é a definição da segregação de funções!

Resposta: Certo

30. CESPE – FUB – 2009)

Informações anteriormente produzidas pelos profissionais do sistema de controle interno devem ser obrigatoriamente reconfirmadas e testadas em nova fiscalização.

RESOLUÇÃO:

Viagem!

Tudo vai depender do nível de risco envolvido. Áreas de maior risco e as respostas a risco de alta prioridade tendem a ser avaliadas com mais frequência. Mas talvez existam áreas ou informações de baixo risco e que, portanto, não precisem passar por uma reconfirmação obrigatória.

Resposta: Errado

31. CESPE – MPE/PI – 2012)

Com relação a governança corporativa — conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instruções que regulam a maneira como uma instituição deve ser dirigida, administrada ou controlada —, julgue o item que se segue.

O controle interno administrativo deve estar destacado das atividades normais da organização para que os controladores tenham uma perspectiva correta das suas responsabilidades.

RESOLUÇÃO:

Pelo contrário, os controles internos devem fazer parte da rotina da organização, isto é, devem estar presentes nas atividades normais da instituição.

Resposta: Errado

32. CESPE – TCE/ES – 2012)

A autorização, a execução, o controle e a contabilização das compras governamentais devem ser realizados preferencialmente por um mesmo setor, com o objetivo de aprimorar os resultados do controle interno da entidade.

RESOLUÇÃO:

Se fosse assim, a segregação de funções seria violada!

Quem autoriza, não pode ser a mesma pessoa que executa. Quem executa, não pode ser a mesma pessoa que controla. E quem controla, não pode ser a mesma pessoa que fiscaliza.

Se quem autoriza executa, ele autorizaria uma coisa que ele mesmo vai fazer, o que pode levar a conflitos de interesse.

Da mesma forma, se a mesma pessoa que executa controla, ela nunca vai achar nenhum erro na execução dela! Hahaha

Ou seja, não observarmos a segregação de funções, nós PIORAMOS o controle interno.

Resposta: Errado

33. CESPE – TCE/ES – 2012)

Os sistemas de informação empregam procedimentos de controle específicos, tais como os procedimentos dos controles de aplicativos, que se relacionam diretamente às aplicações informatizadas individuais.

RESOLUÇÃO:

Perfeito!

Vale lembrar que, acerca dos controles internos para sistemas de informação, temos dois tipos: os controles gerais, que se aplicam a todos os sistemas, e os controles de aplicativos, que se aplicam apenas a um sistema específico.

Resposta: Certo

34. CESPE – MPE/PI – 2012)

Com relação a governança corporativa — conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instruções que regulam a maneira como uma instituição deve ser dirigida, administrada ou controlada —, julgue o item que se segue.

O ambiente de controle, referente tanto à cultura organizacional como ao controle propriamente dito, propicia aos servidores dos órgãos uma percepção do que é certo ou errado.

RESOLUÇÃO:

Perfeito! Essa é a idéia do ambiente de controle!

Vale lembrar que o ambiente de controle abrange a integridade e os valores éticos da organização; os parâmetros que permitem à estrutura de governança cumprir com suas responsabilidades de supervisionar a governança; a estrutura organizacional e a delegação de autoridade e responsabilidade; o processo de atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por performance. O ambiente de controle resultante tem impacto pervasivo sobre todo o sistema de controle interno.

Resposta: Certo



Lista de questões

1. CESPE – PGE/PE – 2019)

A estrutura de governança no setor público deve ser própria, única e restrita a órgão específico, e responder, simultaneamente, por todos os níveis organizacionais e funcionais desse órgão.

2. CESPE – CGM/PB – 2018)

De acordo com o art. 74 da Constituição Federal de 1988 (CF), os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com algumas finalidades. Nesse sentido, julgue o item a seguir, a respeito da governança no setor público.

Ao mencionar que os controles internos devem “avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União”, o inciso I do artigo constitucional em questão mostra-se contraditório com as características descritas pelo COSO ICIF 2013, em que o controle interno é planejado para assegurar tanto o alcance dos objetivos relacionados às operações, quanto a produção de relatórios e a adequação às normas.

3. CESPE – FUNPRESP – 2016)

Com relação ao processo de controle interno e de avaliação e gestão de riscos, julgue o item a seguir.

Não cabe ao controle interno assegurar a exatidão das informações contábeis e financeiras.

4. CESPE – FUB – 2015)

A função da governança, no setor público, visa garantir que os produtos ofertados e serviços disponibilizados estejam alinhados com o interesse dos cidadãos e usuários desses produtos e serviços.

5. CESPE – CGE/PI – 2015)

A categorização dos usuários segundo os perfis e o uso de softwares licenciados são tipos de controles estruturados pela administração para auxiliar a gestão dos sistemas de informações.

6. CESPE – CGE/PI – 2015)

Os canais normais são veículos de comunicação utilizados pelas organizações para retransmitir aos usuários as informações pessoais, sigilosas, e as relativas aos riscos identificados, ao passo que os canais alternativos são meios adequados para comunicar as informações geradas no curso das operações e as decorrentes de atos ilegais.

7. CESPE – CGE/PI – 2015)

Caso esteja estruturado formalmente, o controle interno de uma instituição pode ser representado sob a forma de um cubo. Nessa representação, as categorias de objetivos relacionam-se indiretamente com os componentes, em que pese estarem no mesmo plano; diferentemente da estrutura organizacional, que está em outra dimensão.

8. CESPE – CGE/PI – 2015)

Por meio do monitoramento, em especial, no que se refere à autoavaliação, o corpo gerencial de uma organização pode se certificar da origem, presença e regularidade do funcionamento de determinado componente de controle interno.

9. CESPE – CGE/PI – 2015)

Em uma organização, entre os controles mais conhecidos e difundidos estão os preventivos e os detectivos. Além desses, encontram-se as ações corretivas, que são utilizadas para complementar tanto as atividades quanto os procedimentos de controle.

10. CESPE – MPU – 2015)

A salvaguarda dos ativos da entidade para evitar perdas ou uso prejudicial dos recursos é um objetivo da atuação do controle interno, sendo o componente relacionado ao ambiente de controle primordial na definição dos riscos para evitar ocorrências indesejáveis.

11. CESPE – MPU – 2015)

O sistema de controle interno de uma organização empresarial é uma combinação de políticas e procedimentos operacionais mantidos para a proteção dos ativos da entidade, devendo esse sistema ser estabelecido pelos proprietários, controladores ou administradores.

12. CESPE – MPU – 2015)

De acordo com as diretrizes de controle interno definidas pelo COSO (Committee of Sponsoring Organization), constituem componentes inter-relacionados não somente o ambiente de controle, a avaliação de riscos, informação e comunicação, mas também o monitoramento.

13. CESPE – MPU – 2015)

O objetivo do aperfeiçoamento do sistema de controles internos das entidades é eliminar de vez os riscos operacionais.

14. CESPE – MPU – 2015)

Um efetivo ambiente de controle é influenciado por fatores intangíveis, entre os quais se destacam os valores éticos das pessoas nele inseridas.

15. CESPE – MPU – 2015)

A alta administração, que exerce a função de governança da entidade, é responsável pela definição de um adequado ambiente de controle, que independe da atuação da auditoria interna ou externa.

16. CESPE – MPU – 2015)

Independentemente da existência de uma área específica de gestão de riscos, a auditoria interna é organizada com a função de assegurar o cumprimento dos objetivos do negócio e o gerenciamento de riscos.

17.CESPE – MPU – 2015)

Embora o ambiente de controle da organização seja formado por pessoas cujas experiências e habilidades técnicas recebem influência do próprio ambiente de trabalho, a cultura organizacional não pode influenciar os padrões de controles internos definidos.

18.CESPE – MPU – 2015)

Uma adequada avaliação de riscos pressupõe estudo dos acontecimentos já vivenciados pela organização para a correta definição de seus objetivos, uma vez que a ocorrência de eventos futuros incertos não é administrável.

19.CESPE – MPU – 2015)

Na atividade de controle, lidar com o risco é tratar de algo intangível, porém passível de ser quantificado.

20.CESPE – MPU – 2015)

Verificação, análise técnica, segregação e rodízio de funções são princípios primários que regem o sistema de controle interno.

21. CESPE – MPU – 2015)

A atuação de gerentes e auditores internos e externos, bem como a realização de seminários fazem parte das atividades de monitoramento contínuo das operações objeto dos sistemas de controle interno.

22.CESPE – MPU – 2015)

Os sistemas de informação e comunicação internos de uma organização precisam ser pré-estabelecidos e formais, sendo inadmissíveis as informalidades na identificação de riscos.

23.CESPE – MPU – 2015)

Se os elementos do gerenciamento de riscos corporativos não estiverem inteiramente documentados, eles não poderão ser testados, nem executados de forma eficaz, o que impossibilitará a avaliação dos riscos envolvidos.

24.CESPE – CNJ – 2013)

De acordo com as definições do COSO I (Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission), a monitoração de riscos em relação ao alcance de objetivos da entidade é dirigida apenas para riscos de origem financeira, não sendo um relevante instrumento de gerenciamento de riscos para subsidiar a governança corporativa.

25. CESPE – TCDF – 2012)

Segundo o COSO, accountability, operações ordenadas e éticas e salvaguarda de recursos são os componentes do controle interno e representam o que é necessário para se alcançar um bom sistema de controle interno.

26. CESPE – TCU – 2011)

Com relação à governança corporativa aplicável às empresas estatais, o Código Brasileiro das Melhores Práticas, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, define três ferramentas — órgãos ou entidades — de governança: o conselho de administração, o conselho fiscal e a auditoria independente.

27. CESPE – TCU – 2007)

É responsabilidade da auditoria interna fazer periodicamente uma avaliação dos controles internos. Nesse sentido, é correto afirmar que a auditoria interna representa um controle interno.

28. CESPE – ANP – 2013)

O controle interno, por mais eficaz que seja, não proporciona à entidade segurança razoável para a obtenção de demonstrações contábeis plenas.

29. CESPE – INPI – 2013)

Um dos princípios básicos para a organização e o funcionamento do controle interno é atendido quando se evita que a mesma pessoa, autora de erros e irregularidades, desenvolva funções, permitindo-lhe dissimular ou esconder esses desvios.

30. CESPE – FUB – 2009)

Informações anteriormente produzidas pelos profissionais do sistema de controle interno devem ser obrigatoriamente reconfirmadas e testadas em nova fiscalização.

31. CESPE – MPE/PI – 2012)

Com relação a governança corporativa — conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instruções que regulam a maneira como uma instituição deve ser dirigida, administrada ou controlada —, julgue o item que se segue.

O controle interno administrativo deve estar destacado das atividades normais da organização para que os controladores tenham uma perspectiva correta das suas responsabilidades.

32. CESPE – TCE/ES – 2012)

A autorização, a execução, o controle e a contabilização das compras governamentais devem ser realizados preferencialmente por um mesmo setor, com o objetivo de aprimorar os resultados do controle interno da entidade.

33.CESPE – TCE/ES – 2012)

Os sistemas de informação empregam procedimentos de controle específicos, tais como os procedimentos dos controles de aplicativos, que se relacionam diretamente às aplicações informatizadas individuais.

34.CESPE – MPE/PI – 2012)

Com relação a governança corporativa — conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instruções que regulam amaneira como uma instituição deve ser dirigida, administrada ou controlada —, julgue o item que se segue.

O ambiente de controle, referente tanto à cultura organizacional como ao controle propriamente dito, propicia aos servidores dos órgãos uma percepção do que é certo ou errado.



Gabarito

1. E	14. C	27. C
2. E	15. E	28. E
3. E	16. C	29. C
4. C	17. E	30. E
5. C	18. E	31. E
6. E	19. C	32. E
7. E	20. E	33. C
8. E	21. C	34. C
9. C	22. E	
10. C	23. e	
11. C	24. E	
12. C	25. E	
13. E	26. C	



Resumo direcionado

Fundamento da Governança:

- Teoria do Agente Principal
- Problema de agência: A assimetria de informação entre agente e principal pode levar a conflito de interesses.
- Para resolver o conflito, temos a Governança, que visa atender aos interesses do Principal.

Governança no Setor Privado (Governança Corporativa):

- Instâncias de Governança no Setor Privado: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Auditoria Interna, Comitê de Auditoria (este, caso exista).
- Princípios de Governança segundo o IBGC: Transparência, Equidade (tratar de forma isonômica todos os sócios e partes interessadas da empresa, Prestação de Contas (*Accountability* – Prestar contas e assumir responsabilidade) e Responsabilidade Corporativa (zelar pela viabilidade da organização no curto, médio e longo prazos)

Governança no Setor Público:

- Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (Referencial Básico de Governança – TCU, pág. 40)

Gerenciamento de riscos:

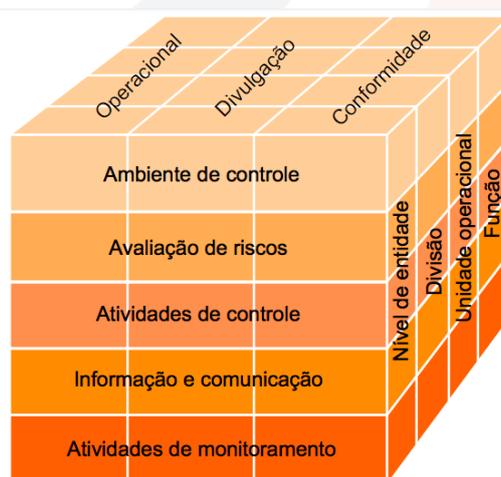
- Risco: representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.
- Dimensões do Risco: Impacto e Probabilidade (permitem a quantificação do risco, mesmo o risco sendo incerto)
- O gerenciamento de riscos fornece uma garantia razoável de atingimento dos objetivos da organização.
- É uma das funções de Governança da Organização.
- Para reduzir o impacto ou a probabilidade de um risco, a organização precisa manter um bom sistema de controle interno.
- Orientações para o controle interno da organização: segregação de funções, atribuição de responsabilidades, rotinas de controle, princípios de segurança e salvaguarda de ativos, avaliação pela auditoria interna.

Controles Internos (COSO ICIF 2013):

- Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança **razoável** com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.
- **Objetivos operacionais** (eficácia e eficiência das operações da entidade, inclusive metas financeiras, e salvaguarda de ativos. **Objetivos de divulgação** (divulgações financeiras e não financeiras, abrangendo os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência e outros. **Objetivos de conformidade** (cumprimento de leis, normas e regulamentações).
- Controle interno não fornece segurança absoluta do atingimento dos objetivos por causa das limitações. Essas limitações fazem com que o sistema de controle interno forneça segurança razoável.

- **Limitações:** adequação dos objetivos estabelecidos como uma condição prévia ao controle interno, julgamento humano na tomada de decisões pode ser falho e tendencioso, erros humanos, capacidade da administração de sobrepassar o controle interno, conluio entre as partes, eventos externos fora do controle da organização
- Componentes do Controle interno: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação, Atividades de monitoramento.
- **Ambiente de Controle:** Ética, integridade, cultura organizacional, retenção de talentos, etc. São os fatores intangíveis que conduzem o controle interno por toda a organização. Tem impacto pervasivo no sistema de controle interno
- Avaliação de Riscos: Processo para identificar e avaliar os riscos. Riscos devem ser reduzidos a níveis aceitáveis (que a organização tolera). Como o risco depende do objetivo, este componente necessita que a administração tenha estabelecido objetivos e que estes objetivos estejam adequados à organização.
- **Atividades de Controle:** São políticas e procedimentos para reduzir os riscos, como controles preventivos, detectivos e as ações corretivas. Exemplos: Segregação de funções, revisões da alta direção, indicadores de desempenho. No âmbito da TI, são considerados dois tipos de controles: os controles gerais (aplicados a todos os sistemas) e os controles de aplicativo (aplicados a um sistema individualmente).
- Informação e Comunicação: A organização proporciona, compartilha e obtém as informações necessárias para a realização de seus objetivos. Além disso, deve receber informações externas e fornecer informações que atendam as expectativas das partes interessadas.
- **Atividades de Monitoramento;** Servem para certificar a presença e o funcionamento dos controles internos. Geralmente são feitas por auto avaliação. São realizadas por avaliações contínuas (mais eficazes, pois dão informações mais oportunas e tempestivas, por meio de reuniões, seminários, atuação dos gerentes e da auditoria, etc) ou por avaliações independentes (que podem, inclusive, avaliar se as avaliações contínuas estão dando resultado ou não). Pode ser feita mesmo que haja procedimentos informais ou não documentados. As deficiências devem ser comunicadas por canais normais (deficiências rotineiras) ou em canais alternativos (informações sensíveis, como atos ilegais ou impróprios).

Relação entre componentes e objetivos:



Relação entre Componentes e Princípios:

Componentes de Controle Interno	Princípios de Controle Interno
Ambiente de Controle	Comprometimento com integridade e valores éticos
	Governança demonstra independência e supervisiona o controle interno
	Estabelecimento de estruturas, níveis de subordinação, autoridades e responsabilidades
	Atração, desenvolvimento e retenção de talentos
Avaliação de riscos	Pessoas assumem responsabilidades pelas funções de controle interno
	Objetivos com clareza suficiente
	Identificação de riscos e análise dos riscos para gerenciamento
Atividades de Controle	Na avaliação de riscos, considerar a possibilidade de fraude
	Identificar mudanças que possam afetar o sistema de controle interno
	Organização pratica atividades de controle que reduzem os riscos a níveis aceitáveis
Informação e Comunicação	Organização aplica controles sobre tecnologia
	Organização estabelece políticas (orientações) acerca do que é esperado e procedimentos para colocar essas políticas em prática.
	Utilização de informações significativas e qualidades para apoiar o controle interno
Atividades de monitoramento	Transmissão de informações necessárias, como objetivos e responsabilidades pelo controle interno
	Comunicação com os públicos externos sobre o que afeta o controle interno.
	Realização de avaliações contínuas ou independentes para certificação da presença e funcionamento do controle interno
	Comunicação das deficiências no controle interno para tomar ações corretivas.

Relação entre Governança, Gerenciamento de riscos e controles internos:

