

AULA 04: Governança e Análise de Risco: governança no setor público; o papel da auditoria na estrutura de governança; estrutura conceitual de análise de risco (COSO); elementos de risco e controle; aplicação da estrutura conceitual de análise de risco.

SUMÁRIO	PÁGINA
1. Governança no Setor Público	2
2. Estrutura conceitual de análise de risco (COSO)	20
Relação de questões comentadas na aula	38
Referências	47

Olá pessoal!

Depois de as aulas 02 e 03 terem sido ministradas pelo Prof. Renor, conforme previsto no cronograma inicial, voltamos (Prof. Claudenir Brito e Prof. Rodrigo Fontenelle) para falar sobre “Análise de Risco” e “Governança”.

Esse tema de hoje tem sido muito pouco cobrado pela ESAF. Só pra vocês terem uma ideia, na última prova da CGU, das **25 questões** de Técnicas de Controle, **apenas uma** era relacionada à matéria que estudaremos nesta aula.

Apesar disso, não podemos nos dar ao luxo de “deixarmos pra lá” nenhum assunto, portanto, trouxemos pra vocês diversas questões, das mais variadas bancas do país, para consolidarmos a teoria que veremos a partir de agora.

Não se preocupem com o sumário resumido no quadro acima, pois, como no edital os assuntos foram mesclados, resolvemos separá-los didaticamente na aula. De qualquer forma, toda a matéria será abordada da maneira mais completa possível.

Qualquer dúvida sobre esta aula, escrevam um email para os seguintes endereços: claudenir@estrategiaconcursos.com.br ou rodrigofontenelle@estrategiaconcursos.com.br.

Então, vamos lá!

1. Governança no Setor Público

1.1 Conceitos de Governança Corporativa

Antes de apresentarmos o conceito de Governança, vamos inserir uma rápida ambientação sobre como chegamos a ela, começando pelo surgimento do capitalismo. Tudo muito simples, pois não é nosso objetivo discutir a fundo aquilo que não deve ser cobrado diretamente na prova.

Andrade e Rossetti (2011) entendem por capitalismo “o emprego dominante do fator capital no processo produtivo, associado à economia de trocas e à busca incessante de benefícios privados daí decorrentes”.

Em linhas gerais, a formação, o desenvolvimento e a evolução do sistema capitalista sempre estiveram muito ligados à formação, ao desenvolvimento e à evolução do mundo corporativo (das empresas).

Assim, conforme o capitalismo foi se desenvolvendo, foram surgindo corporações cada vez maiores, mais poderosas, e, conseqüentemente, foi ocorrendo o processo de **diluição do controle do capital**.

Pois bem. Em determinado momento, em vista da impossibilidade de atuação direta dos acionistas na administração do patrimônio, ocorreu a **separação entre a propriedade e a gestão**, e por que não dizer **entre a propriedade e o controle**, acarretando algumas mudanças nas Companhia, tais como:

- os fundadores foram substituídos pelos executivos contatados;
- surgiram conflitos de interesses dentro da Companhia.

E o que seriam esses conflitos de interesses ?

O conflito de interesses ocorre quando o interesse do administrador contratado não é o mesmo do proprietário. Também chamado **conflito de agência** – ou **conflito agente-principal**. Essa é, entretanto, apenas uma das categorias de conflito de agência, que também pode ser definido como conflito entre acionistas minoritários e majoritários.

Conforme explica Wanderley (2011), “o conflito de agência existe quando os interesses do agente são diferentes dos interesses do principal, de tal forma que aquele obtenha maiores vantagens através

de atos que não atendam da melhor forma possível aos interesses do principal”.

Vamos imaginar o seguinte: você é proprietário de uma empresa e contrata um profissional para sua administração. Como sabemos que você é uma pessoa muito ética, você vai querer que as demonstrações contábeis de sua Companhia sejam corretamente esclarecidas, a fim de não prejudicar os demais interessados na empresa, que tomam decisões baseadas nos balanços – acionistas minoritários, por exemplo.

Vamos supor que o administrador, por sua vez, não esteja tão interessado nessa transparência, pois quer mostrar a todos – inclusive a você – que está fazendo um excelente trabalho a frente do negócio, e, para isso, é capaz até de modificar algumas diretrizes suas.

Pronto: está instituído um **conflito de agência**.

De acordo com Andrade e Rossetti (2011), as várias hipóteses de **conflitos** potenciais entre acionistas e gestores ou entre acionistas majoritários e minoritários tem sua **origem** na **dispersão do capital** das corporações e na consequente **separação entre a propriedade e a gestão**.

Você já deve ter percebido, nesse ponto, que uma empresa que é administrada dessa forma é um péssimo negócio para o acionista (aquele que compra ações da empresa). A não ser que não dê importância para o dinheiro dele, não vale a pena investir em uma empresa a qual não se pode confiar no que é apresentado em suas demonstrações, ou mesmo no que é divulgado durante o ano.

Tendo em vista que o **conflito de agência** nas corporações **difícilmente será evitado**, pelos motivos determinados nos axiomas de Klein (não existe contrato completo) e de Jensen-Meckling (inexistência do agente perfeito), faz-se **necessário** o desenvolvimento de **mecanismos** para **mantê-lo a níveis aceitáveis**, de forma que não chegue a comprometer a integridade da corporação e a confiança dos interessados.

A Governança Corporativa surgiu, na década de 80, justamente para melhorar esse relacionamento – entre Companhias e Mercado, gerado pela falta de confiança – tendo como principais objetivos os relacionados na obra de Slomski *et al* (2008):

- **reduzir a assimetria informacional**: diminuir a distância entre os níveis de informação que o acionista majoritário e o acionista minoritário detinham na Companhia, pois sabe-se que, via de regra, o majoritário possui muito mais informação que o minoritário;
- **tratar de modo equitativo todos os investidores**: muito relacionado com o anterior, quer dizer que até mesmo aquele que tem apenas 1 ação merece ter tratado da mesma forma que o que detém 50% das ações;
- **reduzir os custos e o conflito de agência**: fazer com que o gestor atue dentro das diretrizes emanadas pelo proprietário;
- **incentivar a análise** das informações da Companhia por empresas de **auditoria externa**;
- **aumentar os poderes do Conselho** de Administração sobre os altos executivos da sociedade;
- **nomear conselheiros não vinculados aos altos executivos**: a fim de preservar a independência.

Para Andrade e Rossetti (2011), o que mais deve chamar a atenção é o **conjunto de diversidades** que cerca as questões relacionadas à governança corporativa, tendo os autores identificado as seguintes:

- dimensões da empresa;
- estruturas de propriedade;
- fontes de financiamento predominantes – internas ou externas;
- tipologia dos conflitos de agência e harmonização dos interesses;
- tipologia das empresas quanto ao regime legal;
- tipologia das empresas quanto à origem dos grupos controladores;
- ascendência das empresas, que se modifica por fusões e aquisições;
- abrangência geográfica de atuação das empresas;
- traços culturais das nações em que as empresas operam;
- instituições legais e marcos regulatórios estabelecidos nas diferentes partes do mundo.

Segundo os autores, dado este conjunto de diversidades, os conceitos mais sintonizados com os processos e objetivos de alta gestão que se observam nas corporações podem ser reunidos em quatro grupos, que olham a governança como:

- 1 – **guardião de direitos** das partes com interesses em jogo nas empresas;
- 2 – **sistema de relações** pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas;

- 3 – **estrutura de poder** que se observa no interior das corporações;
- 4 – **sistema normativo** que rege as relações internas e externas das companhias.

De todas as **definições de Governança Corporativa** que se encontram na literatura, o que entendemos como mais importante para a prova da CGU é a descrita pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – **IBGC**:

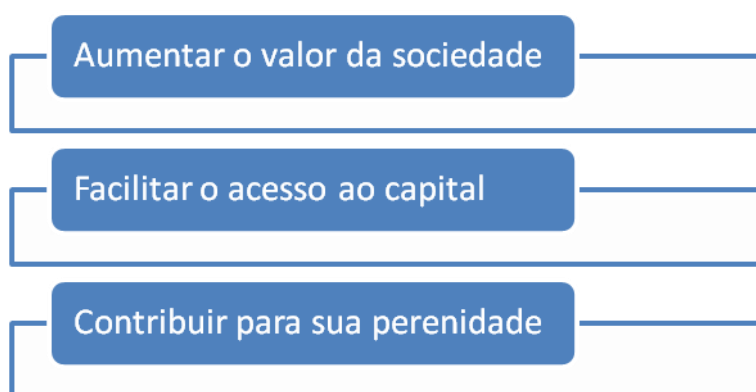
“Governança Corporativa é o **sistema** pelo qual as sociedades são **dirigidas e monitoradas**, envolvendo os **relacionamentos** entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal”. (grifamos)

Segundo Slomski *et al* (2008), “a governança corporativa é um sistema de decisões e práticas de gestão voltadas para a determinação e o controle do desempenho e direção estratégica das corporações”. Seu objetivo principal é a maximização do valor da empresa e o retorno justo em prol dos seus investidores e demais partes relacionadas.

Como podemos ver, a governança não é representada por um grupo específico dentro da companhia, mas é um sistema, que serve para a direção e o monitoramento das atividades, e envolve o relacionamento entre os interessados na gestão.



O **IBGC** ressalta que as **boas práticas de governança** corporativa tem a **finalidade** de **aumentar o valor** da sociedade, **facilitar** seu **acesso ao capital** e **contribuir** para sua **perenidade (A – FA – CON)**.



1.2 Princípios de Governança Corporativa

Praticar governança não se resume a acatar regulamentos. Boa parte dos artifícios que os gestores se utilizam quando querem “mascarar” uma deficiência da empresa se revestem de toda a legalidade, e são criados por meio do estudo de brechas na legislação.

Dessa forma, a Governança Corporativa deve se apoiar em princípios estabelecidos pelos acionistas (proprietários) que vão orientar os gestores na condução da Companhia.

Borgerth (2007) cita os quatro **princípios fundamentais da Governança Corporativa**, como sendo a **transparência**, a **equidade**, a **prestação de contas** (*accountability*) e a **conformidade** (*compliance*).

A **transparência** (*disclosure*) é expressa pelo desejo de prover informação relevante e não-confidencial de forma clara, tempestiva e precisa, incluindo as de caráter não-financeiro.

A **equidade** (*fairness*) assegura a proteção dos direitos de todos os usuários da informação contábil, incluindo os acionistas minoritários e estrangeiros. Se a informação for relevante, influenciando uma tomada de decisão sobre investimentos, deverá ser divulgada, ao mesmo tempo, a todos os interessados, imediatamente.

A **prestação de contas** (*accountability*) estabelece que os agentes de Governança Corporativa devem prestar contas de seus atos administrativos, a fim de justificarem sua escolha, remuneração e desempenho.

A **conformidade** (*compliance*) garante que as informações preparadas pelas empresas obedeçam às leis e aos regulamentos corporativos.

Além desses princípios, podemos citar mais dois complementares, que são a **ética** (*ethics*), abordado pela literatura, e a **responsabilidade corporativa**, incluído no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC (2004).

A **ética** deve permear todas as relações internas e externas. É uma postura essencial. Como já vimos, nem sempre a atitude do gestor é ilegal, mas pode ser pouco ética, o que vai prejudicar a imagem da Companhia frente ao Mercado.

Já a **responsabilidade corporativa** abrange um amplo leque de interesses. De acordo com Slomski *et al* (2008), sua base está no fato de que os conselheiros e executivos devem zelar pela **perenidade** das organizações (visão de longo prazo, **sustentabilidade**). É uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atue.



Assim, vimos os **princípios de Governança Corporativa** – quatro básicos e dois complementares. Para decorar: **C-A-R-E-T-E**



Atenção: a **ética** é considerada como sendo o **pilar da** estrutura de **governança**, apesar de ser considerado como um **princípio complementar**. Observem no esquema acima a posição de sustentação em que se coloca.

1.3 Lei Sarbanes-Oxley

Lei norte americana editada em 2002, que teve como objetivo **resgatar a confiança** nos mercados, abalada pelos escândalos contábeis do início da década passada (anos 2000), além de **recuperar o equilíbrio** dos mercados por meio de mecanismos que assegurassem a **responsabilidade da alta administração** sobre a confiabilidade da informação fornecida.

Também chamada **SOX** ou **SARBOX**, foi assim denominada em virtude de seus autores, os congressistas americanos Paul Sarbanes e Michael Oxley.

O desenho histórico que propiciou o surgimento da SOX começou a se formar no final de 2001, com a descoberta da existência de manipulações contábeis em uma das empresas mais importantes dos Estados Unidos, a operadora de *commodities* de gás natural ENRON.

De acordo com Borgerth (2007), naquele ano, sob a investigação da SEC (*Securities and Exchange Commission*), a empresa admitiu ter inflado seus lucros em aproximadamente US\$ 600 milhões nos últimos quatro anos.

Não vamos nos aprofundar no mecanismo utilizado para a manipulação, mas o que importa foi que o comportamento dos advogados, dos analistas de mercado e dos auditores independentes da empresa também se caracterizaram pela **falta de ética**.

Para vocês terem uma ideia do estrago, na época, a indicação de "compra" de ações da empresa era quase unânime. Com o escândalo, ocorreu o desequilíbrio do mercado, com os acionistas buscando vender as ações o mais rápido possível, os preços caindo, e o desespero se instalando.

A empresa de auditoria independente – Arthur Andersen, uma das *big five* na época – não se recuperou mais. No Brasil, por exemplo, era a segunda em volume de negócios. Hoje em dia, consideramos apenas as *big four*.

E os escândalos não pararam na ENRON. Foram descobertas outras manipulações na Worldcom, Xerox, Bristol-Myers Squibb, Merck, Tyco, Imclone systems, Parmalat (Itália).

Pressionado pela opinião pública, o **Congresso Americano editou a SOX**, a fim de estabelecer sanções e coibir procedimentos não-éticos e em desacordo com as boas práticas de Governança Corporativa.

Para Andrade e Rossetti (2011), a **Lei Sarbanes-Oxley** promoveu ampla **regulação da vida corporativa**, fundamentada nas **boas práticas de governança**. Seu **foco** foram os quatro **valores** que vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro da governança: **conformidade** legal, dever de **prestar contas, transparência e equidade** (*compliance, accountability, disclosure e fairness*). Justamente os princípios básicos de governança corporativa.

A SOX foi dividida em 11 capítulos, conforme quadro abaixo:

Capítulo I	Criação do órgão de supervisão do trabalho dos auditores independentes
Capítulo II	Independência do auditor
Capítulo III	Responsabilidade corporativa
Capítulo IV	Aumento do nível de divulgação de informações financeiras
Capítulo V	Conflito de interesses de analistas
Capítulo VI	Comissão de recursos e autoridade
Capítulo VII	Estudos e relatórios
Capítulo VIII	Prestação de contas das empresas e fraudes criminais
Capítulo IX	Aumento das penalidades para crimes de colarinho branco
Capítulo X	Restituição de impostos corporativos
Capítulo XI	Fraudes corporativas e prestação de contas

Fonte: Borgerth (2007).

Não vamos nos aprofundar no conteúdo dos capítulos da SOX, por entendermos que não será diferencial para o concurso. O que devemos saber é que a **Lei exige dos administradores** uma **certificação** de que as **informações** fornecidas sobre as empresas **são confiáveis**; que assumam a **responsabilidade pela transparência** de suas empresas.

Item essencial a ser destacado é o fato de que a Lei tornou obrigatório, para as Companhias abertas, a instituição de um Comitê de Auditoria, como forma de aumentar a responsabilidade corporativa.

Esse Comitê tem por finalidade desvincular o serviço de auditoria independente da Diretoria Financeira das empresas, devendo se reportar diretamente ao Conselho de Administração, cabendo, inclusive resolver disputas entre a administração da empresa e os auditores, no que se refere a divergências de opinião relacionadas às demonstrações contábeis.

Segundo Borgerth (2007), o grande propósito da criação desse Comitê é eliminar a possibilidade de convivência entre empresa e Auditoria Independente.

1.4 Governança no Setor Público

Antes de tratarmos da Governança no Setor Público, vamos comentar algumas peculiaridades da Governança Corporativa no Brasil, especificamente sobre as **iniciativas institucionais** que vem contribuindo para a melhoria das práticas de governança pelas empresas brasileiras.

De acordo com Slomski *et al* (2008), citando Silveira (2005), essas **iniciativas** são as seguintes:

- **criação do IBGC** em 1995;
- **aprovação da Lei nº 10.303/2001** (conhecida por Nova Lei das Sociedades por Ações);
- **criação dos níveis 1 e 2** de Governança Corporativa e do Novo Mercado pela **Bovespa**;
- estabelecimento de **novas regras** pela Secretaria de Previdência Complementar – **SPC** – para definição dos limites de **aplicação** dos recursos dos **fundos de pensão**;
- definição, pelo **BNDES**, da adoção de **práticas de boa governança** como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC, é o principal documento que trata do tema no país.

Sobre **Governança no Setor Público**, não podemos nos esquecer que as **ações do administrador público** devem se pautar pela **legalidade** e pela **legitimidade**. Assim, a Governança Pública não é somente uma questão de redução de conflito de agência e aumento de efetividade e eficiência, mas também de se observar a legalidade e a legitimidade no trato com a coisa pública.

Como vimos, os conflitos de agência se originam diretamente de uma das características do moderno mundo corporativo: a dispersão do capital de controle. Vimos também que a Governança Corporativa surgiu como mecanismo para reduzir esses conflitos, a fim de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade.

Como no Setor Público podem ocorrer esses mesmos conflitos, podemos concluir que devemos dispor de mecanismos semelhantes, com os mesmos propósitos.

Nesse caso, o **papel de agente principal** é desempenhado pelo **contribuinte**, outorgante da responsabilidade pela gestão dos recursos, focado no máximo retorno dos valores pagos (tributos), inclusive quanto ao aspecto social (bens e serviços públicos); enquanto o **papel de agente executor** cabe aos **gestores públicos**, outorgados daquela responsabilidade, focados no domínio da gestão pública, em tomar decisões eficazes e em promover o bem estar coletivo.

Enquanto os contribuintes fornecem recursos para a produção de bens e serviços e para a remuneração dos gestores, esses retribuem com a disponibilização de serviços públicos e com a prestação de contas dos recursos utilizados.

Esse processo foi denominado "transposição do conceito de conflito de agência" para o processo de gestão do Estado, por Andrade e Rossetti (2011).

Segundo Slomski *et al* (2008), citando Hood (1991), na governança pública é possível se distinguir **três** diferentes **padrões de valor**:

- 1 – o governo é destinado a ser apoio e propositor. Os principais valores são: efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho.
- 2 – os valores centrais são: honestidade e justiça. Como princípios centrais, destacam-se: a justiça social, a equidade, a legitimidade e o próprio cumprimento do dever.
- 3 – robustez e elasticidade são dominantes. O Governo deve ser: confiável, robusto, adaptado, seguro, confidente e capaz de sobreviver a catástrofes.

Princípios da Governança no Setor Público:

- **transparência**: exigida na medida em que as partes interessadas (sociedade) devem ter confiança nas ações e nas decisões tomadas

das entidades do setor público. Tem por objetivo reduzir a assimetria informacional entre agente e principal.

- **integridade**: procedimentos honestos e perfeitos. É dependente da efetividade dos sistemas de controle.
- **accountability (responsabilidade em prestar contas)**: é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida.



A Federação Internacional de Contadores (*International Federation of Accountants* – **IFAC**) estabelece três **princípios da Governança no Setor Público (T – I – A)**.

De acordo com o **IFAC**, esses princípios são refletidos em cada uma das **recomendações de governança** das entidades do **setor público**, a seguir (**P – R – E – C**):

- **padrões de comportamento**: como a administração da entidade exercita a liderança em determinar os valores e padrões da organização.
- **estruturas e processos organizacionais**: como a cúpula é designada e organizada.
- **controle**: rede de vários controles estabelecidos.
- **relatórios externos**: como a cúpula demonstra a prestação de contas.

Slomski (2009) aborda os objetivos do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa vistos sob a ótica de suas aplicações na gestão pública governamental.

Aumentar o valor da sociedade se traduz em melhorar a qualidade de vida e as características daquele local, fazendo com que seja percebido como um bom lugar para se morar ou investir, o que certamente fará com que o preço dos imóveis suba, agregando valor para os proprietários.

Facilitar o acesso ao capital se mostra pelo fato de que, quanto mais saudável financeiramente, mais fácil ao poder público tomar emprestado por meio de títulos públicos.

Contribuir para a perenidade deve ser percebido não pela existência a longo prazo do ente governamental, o que se pode deduzir com certa certeza, mas pela perenidade dos serviços públicos colocados à disposição da sociedade. Ou seja, a perenidade não está ligada ao desaparecimento do ente público, mas aos serviços que ele produz.

Em relação aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, Slomski (2009) afirma que todos eles são aplicáveis às entidades públicas governamentais.

Em relação à **transparência**, afirma que a administração deve, mais do que ter a **obrigação de informar**, o **desejo de informar**. Sobre **equidade**, estabelece que as ações dos governantes devem **atender indistintamente a todos os habitantes** que compõem a sociedade local. Sobre **prestação de contas** (*accountability*), especifica que os **gestores devem responder** integralmente, perante quem os elegeu, **pelos atos que praticarem** no exercício de seus mandatos. Por fim, quanto à **responsabilidade corporativa**, reafirma a necessidade de visão de longo prazo, voltada para a **sustentabilidade**.

1.5 O papel da Auditoria na estrutura de Governança

Para entendermos papel desempenhado pela Auditoria na estrutura de Governança, é necessário, primeiro, que tenhamos o entendimento de quais órgãos na Companhia (ou no Setor Público) desempenham funções nesse contexto.

Aprofundar qualquer tema de Governança sem nos remetermos à obra de Andrade e Rossetti (2011) deixaria nossas afirmações bastante frágeis, motivo pelo qual baseamos esse tópico nos autores. Não se trata de livro voltado para concursos públicos, nem sugerimos que vocês o adquiram com esse fim, já que o que afirmarmos aqui se encontra na linha do que há de mais moderno em relação ao tema (mas esperamos, é claro, que os examinadores da ESAF pensem da mesma forma).

Na organização de uma corporação privada ou governamental (órgãos e entidades), diversos setores coexistem com funções próprias, embora, em certos casos, pareçam se sobrepor. É o caso, por exemplo, dos órgãos internos e externos do ambiente de governança, a seguir:

- Conselho fiscal;
- Comitê de Auditoria;

- Auditoria Independente; e
- Auditoria Interna.

O **Conselho Fiscal** é eleito pela Assembleia Geral de acionistas, e garante o direito dos proprietários de fiscalizar a gestão de negócios – já falamos desse direito na presente aula. Enquanto os atos do Conselho de Administração estão voltados para a gestão, as funções do Conselho Fiscal estão voltadas para a verificação das contas e dos atos da administração. Exemplo de nossa vida cotidiana é a existência dos Conselhos Fiscais nos condomínios.

Trata-se de órgão de governança que opina e denuncia, não exercendo administração na Companhia.

O **Comitê de Auditoria** é vinculado ao Conselho de Administração, instituído como obrigatório para as Companhias abertas nos Estados Unidos pela Lei Sarbanes-Oxley, que acabamos de estudar na aula.

A **Auditoria Independente**, como já vimos no decorrer do presente curso, tem como responsabilidade essencial a análise das demonstrações contábeis das empresas, com a consequente emissão de opinião materializada em um documento denominado Relatório do Auditor Independente.

A **Auditoria Interna**, segundo Andrade e Rossetti (2011), não é habitualmente destacada como órgão de governança, mas como um dos serviços corporativos de apoio da Direção Executiva, citando que seu papel básico se refere à organização do ambiente interno de controle, formalmente focado em *compliance*.

Na prática, entretanto, o que temos visto é uma atuação bastante ativa dos órgãos de Auditoria Interna, constituído pela necessidade de verificação da adequação e da efetividade do gerenciamento de riscos operacionais, em relação às exigências internas e externas.

Agora, de tudo isso, respondendo à nossa pergunta:

Qual é o papel da Auditoria na estrutura de Governança?

A **Auditoria** – tanto a Interna quanto a Externa – é vista como **instrumento de verificação da governança**. Como podemos traduzir da definição de Auditoria interna, pelo Instituto de Auditores Internos – IIA –, definida em seu estatuto:

“A Auditoria Interna é uma atividade **independente e objetiva** de **avaliação** (assurance) e de **consultoria**,

desenhada para **adicionar valor e melhorar as operações** de uma organização. Ela **auxilia** uma organização a **realizar seus objetivos** a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada **para** avaliar e **melhorar** a eficácia dos **processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.**" (grifamos)

Ou seja, para marcar o X na questão do nosso concurso, podemos dizer que o **papel da Auditoria na estrutura de Governança** é o de **auxiliar a organização** a realizar seus **objetivos** a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para **avaliar** e melhorar a eficácia do **processo de governança** corporativa.

EXERCÍCIOS COMENTADOS

1 - (CESGRANRIO / PETROBRÁS / 2010) - A Governança Corporativa tem como um dos seus pilares a constituição e o funcionamento de um Conselho de Administração. Uma das melhores práticas de Governança Corporativa, vinculada ao Conselho de Administração, é a:

- A) criação de um comitê de auditoria.
- B) elaboração de um Manual de Procedimentos Internos.
- C) aplicação de um sistema de árvore funcional.
- D) separação das funções de presidente do Conselho e executivo chefe.
- E) criação de um sistema de avaliação de desempenho justo e transparente.

Comentários:

Essa questão poderia ser resolvida com bom senso e atenção, por envolver afirmações práticas.

De todas as alternativas, a que está mais relacionada ao Conselho de Administração é a D, por sugerir a separação das funções de presidente do Conselho e Executivo Chefe da organização. Ora, se a ideia de existência de um Conselho de Administração está relacionada a controlar as ações da alta administração da empresa, a falta de segregação dessas duas funções traria, sem dúvida, um conflito de interesses para o Conselho, pois o mesmo teria que decidir sobre uma ação a ser colocada em prática pelo Executivo Chefe, ou seja, por si mesmo.

As demais alternativas não estão vinculadas ao Conselho de Administração.

Resposta: D

2 - (CESGRANRIO / Petrobrás / 2008) - Com a crescente necessidade das partes interessadas em agregar valor e criar mecanismos para proteção das Companhias, surgiu o conceito de Governança Corporativa que é basicamente o:

(A) sistema pelo qual as Companhias são dirigidas e monitoradas, para reduzir os conflitos de interesse, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, Conselho de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal.

(B) sistema de monitoramento dos riscos que podem afetar, significativamente, as demonstrações contábeis das sociedades de capital aberto, fornecendo relatórios mensais para os acionistas e para o Conselho de Administração.

(C) método pelo qual o sistema de controles internos de uma empresa é analisado, direcionando as conclusões para tratamento nas reuniões do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva.

(D) conjunto de práticas estabelecidas pela auditoria interna, em conjunto com a alta administração das sociedades, objetivando a redução dos riscos de imagem, de crédito e operacionais.

(E) conjunto de normas e procedimentos estabelecidos pelo mercado, principalmente para reduzir o conflito de interesses entre acionistas e funcionários das Companhias.

Comentários:

As questões, quando se trata de Governança Corporativa, exploram muito os conceitos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Segundo esse instituto, “*Governança Corporativa* é o **sistema** pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os **relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal**. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”. (grifamos)

Portanto, questão retirada praticamente em sua literalidade do Manual de Governança Corporativa do IBGC.

Resposta: A

3 - (FGV / TCM-RJ / 2008) - O termo governança refere-se aos processos de como as organizações são administradas e controladas. Os dirigentes do setor privado priorizam o foco da governança. No entanto, as prioridades no contexto do setor público, que opera com estruturas e modelos de gestão diferentes, são mais difíceis de identificar. Neste, a governança tem que estabelecer a definição clara dos papéis, das metas, das responsabilidades, dos modelos de decisão, das rotinas e, também, abranger a Gestão do Conhecimento.

Considerando a legislação que regulamenta a profissão contábil, em especial a proveniente do CFC, CVM e IFAC – International Federation of Accountants (de acordo com o estudo realizado em 2001), foram desenvolvidos no setor público três princípios fundamentais de governança:

- (A) Openness (Transparência), Integrity (Integridade) e Accountability (responsabilidade de prestar contas).
- (B) Openness (Transparência), Capacity (Capacidade) e Accountability (responsabilidade de prestar contas).
- (C) Integrity (Integridade), Capacity (Capacidade) e Accountability (responsabilidade de prestar contas).
- (D) Integrity (Integridade), SOX e Accountability (responsabilidade de prestar contas).
- (E) Capacity (Capacidade), SOX e Accountability (responsabilidade de prestar contas).

Comentários:

Questão decoreba. Segundo o IFAC, Openness (Transparência), Integrity (Integridade) e Accountability (responsabilidade de prestar contas), são os princípios fundamentais da governança para o setor público.

Apenas para lembrarmos, o IBGC define quatro princípios de governança: Transparência (DISCLOSURE), Equidade (FAIRNESS), Prestação de Contas (ACCOUNTABILITY) e Responsabilidade Corporativa (RESPONSIBILITY). Não podemos confundir.

Resposta: A

4 - (CESGRANRIO / Petrobrás / 2008) - Um dos elementos-chave da governança corporativa é o relacionamento entre partes interessadas, que tanto pode se referir a divergências entre acionistas e gestores, quanto a divergências entre acionistas majoritários e minoritários. Esses relacionamentos são considerados uma das cinco questões centrais da governança corporativa, que são os(as):

- (A) conflitos de agência.
- (B) direitos assimétricos.
- (C) práticas de gestão.
- (D) dispersões de governança.
- (E) divergências de stakeholders.

Comentários:

O conflito de interesses ocorre quando o interesse do administrador contratado (gestor) não é o mesmo do proprietário (acionista). Também chamado **conflito de agência** – ou **conflito agente-principal**. Essa é, entretanto, apenas uma das categorias de

conflito de agência, que também pode ser definido como conflito entre acionistas minoritários e majoritários.

Resposta: A

5 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define as linhas mestras das boas práticas de governança corporativa, relacionando-as em quatro vertentes. Assinale a opção que não corresponde a essas quatro vertentes:

- A) entidade (entity).
- B) prestação de contas (accountability).
- C) transparência (disclosure).
- D) equidade (fairness).
- E) responsabilidade corporativa na conformidade com as regras (compliance).

Comentários:

Conforme vimos em questão anterior, a única alternativa que não se enquadra nos princípios de Governança Corporativa segundo o IBGC é a letra A.

Resposta: A

6 - (CESPE / TCU / 2007) - A função dos administradores públicos é utilizar, de forma econômica eficiente e eficaz, os recursos ao seu dispor para a consecução das metas que lhes foram determinadas, devendo ser observado, nesse aspecto, em sentido amplo, o conceito de governança, cuja finalidade é atingida por meio da técnica denominada análise de risco.

Comentários:

O grande questionamento da questão foi sobre a afirmação de que a finalidade da Governança Corporativa é atingida por meio da técnica denominada análise de risco.

Um dos objetivos da Governança é auxiliar a administração da entidade, contribuindo para a perenidade do negócio. Ora, não podemos conceber uma forma de manter a entidade perene, sustentável, sem analisarmos os riscos no decorrer do tempo.

Não vemos nada de errado na afirmativa, pois se as boas práticas de governança servem para contribuir para a perenidade, nada mais adequado do que se utilizar a análise de risco.

Resposta: CERTO

7 - (ESAF / CGU / 2008) - No final da década de 1990, empresas como Enron, Tyco, HealthSouth e WorldCom entraram em processo de falência em decorrência de graves escândalos contábeis, gerando uma forte crise no mercado de

capitais norte-americano. Por causa disso, em julho de 2002, entrou em vigor dispositivo legal que, visando melhorias em governança corporativa, definiu novos controles para as operações de negócio e processos relacionados aos relatórios financeiros, afetando não só o comportamento das organizações, em especial as de capital aberto cujos papéis circulam pelos principais mercados financeiros mundiais, mas também as práticas internacionais de auditoria interna até então vigentes. Trata-se, aqui, da(s):

- a) Lei de Responsabilidade Fiscal.
- b) Lei Sarbanes-Oxley.
- c) Lei Barack-Obama.
- d) Lei das Sociedades por Ação.
- e) Normas da INTOSAI.

Comentários:

Questão bastante simples, mas ao mesmo tempo, sem margem para discussão. Ou o candidato sabia ou não sabia. Na época dessa prova, o nome do Barack Obama estava começando a ser divulgado como candidato a Presidente dos Estados Unidos, e o candidato mais desatento (o do concurso, não o da Presidência) poderia ter confundido com os verdadeiros criadores da Lei.

Editada em 2002, a **Lei Sarbanes-Oxley**, conhecida como SOX, teve como objetivo resgatar a confiança nos mercados, abalada pelos **escândalos contábeis** do início da década passada (Casos Enron, Worldcom, Arthur Andersen, etc.), além de recuperar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurassem a **responsabilidade da alta administração sobre a confiabilidade da informação fornecida**.

O que devemos saber é que a Lei exige dos administradores uma certificação de que as informações fornecidas sobre as empresas são confiáveis, assumindo a responsabilidade pela transparência de suas empresas.

As demais alternativas poderiam ser descartadas sem dificuldades.

Resposta: B

8 - (CESGRANRIO / PETROBRÁS / 2008) - A Lei Sarbanes-Oxley promove ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança corporativa. Seus focos são exatamente os quatro valores que, há duas décadas, vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro, que são:

- A) corporate bond, Bull spread, strike price e rating.
- B) compliance, accountability, disclosure e fairness.
- C) forward discount, embedded option, default risk e swap.

D) adesão, auto-regulamentação, comitês de auditoria e conselho de administração.

E) princípios, equanimidade, diretriz e transparência.

Comentários:

Questão simples, mista de língua inglesa e auditoria, que a Cesgranrio copiou da obra de Andrade e Rossetti (2011), a qual utilizamos como referência em nossas aulas teóricas.

Segundo os autores, a **Lei Sarbanes-Oxley** promoveu ampla **regulação da vida corporativa**, fundamentada nas **boas práticas de governança**. Seus **focos** foram os quatro **valores** que vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro da governança: **conformidade** legal, dever de **prestar contas**, **transparência** e **equidade** (*compliance, accountability, disclosure e fairness*).

Resposta: B

9 - (ESAF / SEFAZ/SP-APOF / 2009) - Considerado fundamental à governança no setor público, o processo pelo qual as entidades públicas e seus responsáveis devem prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que lhes foram atribuídas por delegação de poder, denomina-se:

A) Transparência.

B) Integridade.

C) Equidade.

D) Accountability.

E) Responsabilidade Fiscal.

Comentários:

O princípio da **prestação de contas (accountability)** estabelece que os agentes de Governança Corporativa devem prestar contas de seus atos administrativos, a fim de justificarem sua escolha, remuneração e desempenho.

Resposta: D

2. Estrutura conceitual de análise de risco

2.1 COSO

Para início de conversa, vamos à **pergunta padrão**: professores, **o que é COSO?**

COSO significa *Committee of Sponsoring Organizations da National Commission on Fraudulent Financial Reporting.*

- Ah, entendi.

- Sério? Bom, como isso ainda não quer dizer nada, vamos traduzir e explicar.

COSO é o **Comitê das Organizações Patrocinadas**, da **Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros**. Criada em 1985, é uma entidade do **setor privado** – ou seja, foi uma iniciativa do setor privado, independente –, **sem fins lucrativos**, voltada para o aperfeiçoamento da **qualidade de relatórios financeiros**, principalmente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros.

As **organizações** que patrocinam o Comitê são:

- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados;
- Associação Americana de Contadores;
- Executivos Financeiros Internacionais;
- Instituto dos Auditores Internos; e
- Instituto dos Contadores Gerenciais.



Categorias de objetivos, segundo o COSO I:

- 1 – eficácia e eficiência das **operações**;
- 2 – confiabilidade dos **relatórios financeiros**; e
- 3 – **conformidade** com a legislação e regulamentos aplicáveis.

As recomendações do COSO são referência para os controles internos. De acordo com o Comitê, no modelo **COSO I**, "**Controle Interno** é o **processo** conduzido pela Diretoria, Conselhos ou outros empregados de uma companhia, no intuito de **fornecer uma garantia razoável** de que os **objetivos** da entidade **estão sendo alcançados**, com relação às seguintes **categorias**:

- 1 – eficácia e eficiência das **operações**;
- 2 – confiabilidade dos **relatórios financeiros**; e
- 3 – **conformidade** com a legislação e regulamentos aplicáveis."

Em 1992, o COSO publicou um trabalho denominado **"Controle Interno: um modelo integrado"**. Esse documento passou a ser referência sobre o assunto "Controle Interno", e apresentou **cinco componentes**:

- 1 – Ambiente de Controle;
- 2 – Avaliação de Riscos;
- 3 – Atividades de Controle;
- 4 – Informações e Comunicações; e
- 5 – Monitoramento.

Ou seja, para o COSO, o Controle Interno era formado por esses cinco componentes, relacionados às três categorias de objetivos anteriormente citados. A seguir, apresentamos suas definições.

AMBIENTE DE CONTROLE

O ambiente de controle deve demonstrar o **grau e comprometimento em todos os níveis** da administração, **com a qualidade do controle interno** em seu conjunto. É o principal componente, e, de acordo com Wanderley (2011), os fatores relacionados ao ambiente de controle incluem:

- integridade e valores éticos;
- competência das pessoas da entidade;
- estilo operacional da organização;
- aspectos relacionados com a gestão; e
- forma de atribuição da autoridade e responsabilidade.

AVALIAÇÃO DE RISCO

Identificação dos eventos ou das condições que podem afetar a qualidade da informação contábil e avaliação dos riscos identificados, incluindo sua probabilidade de ocorrência, a forma como são gerenciados e as ações a serem implementadas. Podemos definir **risco** como **evento futuro e incerto** (ou seja, ainda não ocorreu, e nem há certeza de que irá ocorrer) que, **caso ocorra, pode impactar negativamente** o alcance dos **objetivos** da organização.

ATIVIDADES DE CONTROLE

Medidas e ações integrantes de um **sistema de controle** que, se estabelecidas de forma tempestiva e adequada, podem vir a **prevenir ou administrar os riscos** inerentes ou em potencial da entidade. Não são exclusividade de determinada área da organização, sendo realizadas em todos os níveis.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Identificar, armazenar e comunicar toda informação relevante, a fim de permitir a realização dos procedimentos estabelecidos. Para tanto, deverá ser **oportuna e adequada**, além de abordar aspectos financeiros, econômicos, operacionais e estratégicos. Deve ser entendida como um **canal** que movimenta as informações **em todas as direções** – dos superiores aos subordinados, e vice-versa – pois determinados assuntos são mais bem visualizados pelos integrantes dos níveis mais subordinados.

EXERCÍCIOS COMENTADOS

10 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - Considerando que o objetivo principal de uma informação é influenciar decisões e que informação é um tratamento especial que se dá a um dado ou a um conjunto de dados à disposição do respectivo usuário, assinale a opção correta.

- a) A capacidade de a informação reduzir incertezas está associada com a oportunidade de sua distribuição e, portanto, com uma relação benefício/custo maior do que um.
- b) Em razão da multiplicidade e diversidade de usuários das informações de uma entidade, cada interessado deverá buscar a apreensão do conteúdo e da forma da mensagem.
- c) Os dados coletados de fontes internas são sempre mais confiáveis que os obtidos de fontes externas.
- d) Os dados disponíveis não devem passar por processos de filtragem, para permitir ao usuário da informação que faça as suas próprias escolhas.
- e) As informações geradas no âmbito da entidade devem ser disponibilizadas indistintamente a todos os níveis e setores, de acordo com o princípio de que é ao usuário que cabe a seleção das informações que lhe possam interessar.

Comentários:

Relação benefício/custo maior do que um pressupõe que o benefício seja maior do que o custo, o que é coerente com um dos princípios do controle interno, fazendo com que a alternativa A esteja correta, e seja o gabarito da questão.

Sobre a alternativa B, vale lembrar que a informação deve ser a mais clara possível, justamente para evitar que cada um tome suas conclusões sobre ela. Alternativa errada.

A alternativa C faz uma afirmação que não é verdadeira. Se fôssemos definir qual das fontes é a mais confiável, sem maiores dados, eu optaria pela externa. Mas como não sabemos de que tipo

de informação estamos falando, prefiro não fazer esse tipo de afirmação. De qualquer forma, a informação interna não é mais confiável que a externa.

As alternativas D e E se apresentam contra a filtragem de informações e a favor de uma informação indistinta, a todos os usuários. Agora imaginem os operários da linha de montagem recebendo informações sem qualquer tipo de esclarecimento adicional, da mesma forma que os gerentes e diretores. Não seria muito coerente pedir que cada um fizesse sua própria análise, concordam?

Resposta: A

11 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - A comunicação, por ser a troca de informações entre os indivíduos, é uma atividade administrativa que visa tornar comum uma mensagem ou informação. Com relação à comunicação em uma entidade, é correto afirmar que:

- A) o fluxo ascendente — dos subordinados aos dirigentes — é menos confiável que o descendente — dos dirigentes aos subordinados.
- B) o entendimento sobre a forma de realização das tarefas deve ser necessariamente diferente entre chefias e servidores.
- C) as informações que visam à compreensão das tarefas a realizar são independentes e incompatíveis com o grau de motivação que se possa transmitir aos responsáveis pela execução dessas tarefas.
- D) as tarefas serão executadas com mais eficiência sempre que os padrões de desempenho forem estabelecidos segundo um entendimento comum entre chefias e subordinados.
- E) os subordinados só devem receber informações dos superiores por iniciativa própria, à medida que as julgarem necessárias.

Comentários:

Mais uma questão prática, agora sobre o assunto comunicação. De todas as alternativas, a única que faz sentido é a letra D, ao promover o entendimento entre chefias e subordinados quanto às tarefas a serem executadas. Ao participar do processo decisório, o subordinado se sente parte da solução, vai se empenhar muito mais no cumprimento das tarefas e terá menos dúvidas sobre o que fazer.

As demais alternativas estão incorretas, e para confirmar, imaginem, na prática, as situações descritas, como, por exemplo, um chefe imaginar a tarefa de uma forma e o servidor de outra; o subordinado só ser informado quando solicitar a informação; ou o fluxo ascendente ser necessariamente mais confiável que o descendente.

Resposta: D

12 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - Duas organizações podem gerenciar seus riscos corporativos de forma idêntica, mesmo que possuam culturas administrativas diferentes. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

Afirmar que duas organizações distintas podem vir a gerenciar seus riscos de forma idêntica seria desconsiderar o ambiente interno, que é a base para o processo de gerenciamento de riscos.

Resposta: ERRADO

13 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - As políticas e práticas de recursos humanos, bem como a competência do pessoal, não constituem elementos do ambiente de controle. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

Questão simples, afirmação errada. Não há ressalvas para o gabarito, pois os assuntos referentes a recursos humanos estão diretamente vinculados ao componente ambiente de controle.

Resposta: ERRADO

14 - (CESPE / UNIPAMPA / 2009) - O ambiente de controle, cuja avaliação é necessária para determinar o risco da auditoria, compreende, entre outros aspectos, os critérios para a escolha dos responsáveis pelos setores que preparam as informações contábeis e suas relações com a auditoria interna. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

Afirmação correta sobre o ambiente de controle, que se refere à maneira como a organização se conduz em relação aos controles internos. A relação da auditoria interna com o pessoal que elabora as informações contábeis é extremamente relevante no componente em questão, visto que a auditoria interna, como vimos, apesar de fazer parte da organização, deve ser independente em relação aos setores auditados.

Resposta: CERTO

MONITORAMENTO

Compreende o **acompanhamento da qualidade do controle interno**, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos. Pressupõe uma atividade desenvolvida ao longo do tempo.



Matriz tridimensional do COSO I:

1ª dimensão: categorias de objetivos (operações, relatórios financeiros e conformidade).

2ª categoria: níveis de avaliação.

3ª categoria: componentes de controle (ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento).

EXERCÍCIOS COMENTADOS

15 - (FGV / PETROBRÁS / 2008) - A metodologia estabelecida pelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) foi concebida com a finalidade de auxiliar na gestão empresarial, estabelecendo um padrão de melhores práticas de controles internos. Os cinco componentes básicos definidos pelo COSO (1ª Edição) devem estar alinhados para atender os objetivos ligados a

A) produtividade operacional, transparência e confiabilidade dos relatórios gerenciais e melhoria no ambiente de controle.

B) eficiência no processo de gestão de riscos, capacitação operacional e transparência da alta administração.

C) conformidade legal (compliance), eficiência na avaliação de riscos e transparência na comunicação interna.

D) eficácia e eficiência das operações, confiabilidade nas demonstrações financeiras e cumprimento de leis e normas (compliance).

E) confiabilidade no ambiente de controle interno, capacitação e treinamento de pessoal e agilidade nos fluxos e processos internos.

Comentários:

Questão bastante simples para quem estudou a matéria, principalmente para quem está fazendo o nosso curso, espero. O conhecimento necessário para resolvê-la foi sobre quais as categorias de objetivos constantes da primeira edição do COSO, que, conforme já vimos, são os seguintes:

- 1 – eficácia e eficiência das **operações**;
- 2 – confiabilidade dos **relatórios financeiros**; e
- 3 – **conformidade** com a legislação e regulamentos aplicáveis.

Resposta: D

16 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - Constitui atividade de monitoramento a realização de seminários de treinamento, de sessões de planejamento e de outras reuniões que forneçam à administração retorno que lhe permita determinar se o gerenciamento de riscos corporativos permanece eficaz. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

Treinamento e planejamento são atividades que devem ser contínuas, e permitem a verificação da eficácia do gerenciamento de riscos.

Resposta: CERTO

17 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - A segregação de funções é um tipo do componente denominado atividades de controle e pode ser observada quando se constata que o gerente que autoriza vendas a crédito não é o responsável por manter o registro de contas a pagar nem pela distribuição de recibos de pagamentos. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

A segregação de funções é um dos princípios do controle interno, e tem por finalidade evitar que atividades incompatíveis, do ponto de vista do controle, sejam desempenhadas pela mesma pessoa, como exemplificado na questão.

Resposta: CERTO

18 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - O monitoramento é a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, o que propicia disciplina e estrutura. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

Como vimos, a base para os demais componentes do gerenciamento de riscos corporativos é o ambiente interno.

Resposta: ERRADO

Essa estrutura anterior vigorou até 2002, quando, em virtude dos escândalos contábeis do início dos anos 2000, a sociedade americana passou a pressionar o Congresso Americano a atuar em prol da transparência no Mercado.

No mesmo ano, como já visto no item 3.3, foi publicada a Lei Sarbanes-Oxley, que visava a erradicar dos mercados a manipulação financeira.

As principais mudanças na SOX ocorreram nas regras de Governança Corporativa, aumentando a responsabilidade dos executivos nas organizações e dos responsáveis pela elaboração das demonstrações contábeis. Essas mudanças contribuíram para aumentar a importância dada à Auditoria Interna.

Em vista disso, os Controles Internos passaram a fazer parte da pauta da alta administração, como parte das boas práticas de governança corporativa.

Em 2004, o COSO divulgou o trabalho "**Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**", com um foco mais voltado para o gerenciamento de riscos corporativos.

2.2 COSO II

Vamos ver a **definição de gerenciamento de riscos corporativos**, de acordo com o **COSO II**:

"é um **processo conduzido** em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e **demais** empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para **identificar** em toda a organização **eventos** em potencial, **capazes de afetá-la**, e **administrar os riscos** de modo a mantê-los **compatível** com o **apetite** a risco da organização e **possibilitar garantia** razoável do **cumprimento** dos seus **objetivos**". (grifamos)

Nesse sentido, é importante sabermos distinguir o COSO I do COSO II, já que o COSO I não aborda o gerenciamento de riscos que, no COSO II, é a base dos controles internos.

No COSO II, os componentes passaram ser em número de oito, da seguinte forma:

- Ambiente de Controle;
- **Fixação de Objetivos;**
- **Identificação de Eventos;**
- Avaliação de Riscos;
- **Resposta a Risco;**
- Atividades de Controle;
- Informações e Comunicações; e
- Monitoramento.

Como se pode observar, **três componentes foram acrescentados** aos já existentes no COSO I (**F – I – R**):

FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

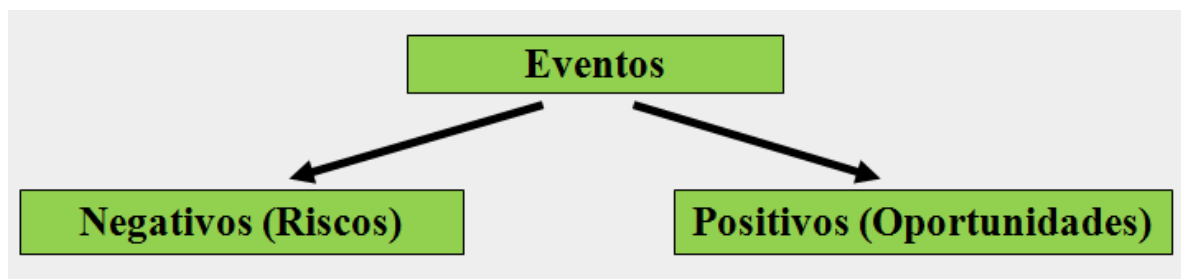
Definidos pela alta administração, devem ser divulgados a todos os componentes da organização, **antes da identificação dos eventos** que possam influenciar na consecução dos objetivos.

Pode parecer óbvio, mas já foi cobrada em prova uma inversão dessa sequência, e temos certeza de que confundiu muita gente.

Os objetivos devem estar alinhados à missão da entidade e devem ser compatíveis com o apetite a riscos.

IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

Eventos são situações em potencial – que **ainda não ocorreram** – que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização, caso venham a ocorrer. Podem ser **positivos ou negativos**, sendo que os eventos negativos são denominados **riscos**, enquanto os positivos, **oportunidades**.



Por meio da identificação de eventos, pode-se planejar o tratamento adequado para as oportunidades e para os riscos, que devem ser entendidos como parte de um contexto, e não de forma isolada.

Isso porque, muitas vezes, um risco que parece trazer grande impacto pode ser minimizado pela existência conjunta de uma oportunidade. Por exemplo, o risco de uma greve em determinado serviço público pode ser esvaziado caso haja a oportunidade de contratação de novos servidores em curto prazo, por meio de novo concurso público.

Após a identificação de eventos, separando-se as oportunidades dos riscos, vamos atuar sobre esses últimos, por meio da avaliação de riscos – já vista no COSO I –, quando determinaremos a forma de tratamento para cada risco identificado, e qual a resposta a ser dada a esse risco.

RESPOSTA A RISCOS

Para cada risco identificado, será prevista uma resposta, que pode ser de 4 tipos: **evitar**, **aceitar**, **compartilhar** ou **reduzir**.

Vamos votar ao exemplo da greve de servidores. Podemos evitar o risco por meio de uma negociação justa, atendendo aos anseios dos servidores, no que for possível e justo. Podemos aceitar o risco, não tomando qualquer atitude, por entendermos que o impacto no serviço público não será tão relevante a ponto de prejudicar o alcance dos objetivos pela entidade. Podemos compartilhar o risco, por exemplo, por meio da terceirização de determinados setores, compartilhando o risco com a empresa terceirizada. E podemos reduzir o risco de greve, nos antecipando no atendimento do pleito dos servidores, investindo em qualidade de vida e em melhoria das condições de trabalho.

De acordo com o COSO (2007), “Evitar” sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. “Reduzir” ou “Compartilhar” reduzem o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco, enquanto “Aceitar” indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco.

É importante observarmos que **aceitar o risco é uma forma de responder ao risco**. Ou seja, se eu “não fizer nada” em relação ao risco, eu ainda assim estou respondendo a ele, desde que esse “não fazer nada” seja consciente. Isso pode vir a ocorrer quando o custo de implementação de uma medida qualquer para responder a determinado risco fique muito alto, maior até do que os benefícios que a resposta traria para a organização.



Além dos três componentes, uma **nova categoria de objetivos** foi incluída na versão do COSO II: o **estratégico**.

De acordo com o COSO (2007), com base na missão ou visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização e são classificados em **quatro categorias**:

- 1 - **Estratégicos** – metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão.
- 2 - **Operações** – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- 3 - **Comunicação** – confiabilidade de relatórios.
- 4 - **Conformidade** – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.



Categorias de objetivos, segundo o COSO II:

- 1 - **Estratégicos** – metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão.
- 2 - **Operações** – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- 3 - **Comunicação** – confiabilidade de relatórios.
- 4 - **Conformidade** – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

EXERCÍCIOS COMENTADOS

19 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - O gerenciamento de riscos corporativos é constituído de vários componentes inter-relacionados, que se originam com base na maneira como a administração gerencia a organização e que se integram ao processo de gestão. Entre esses componentes, destaca-se

- A) o ambiente externo, que determina a forma como os riscos e os controles serão percebidos pelos empregados da organização.
- B) a escolha dos objetivos, condicionada à identificação das situações de risco, aos quais a missão da organização deve alinhar-se.
- C) a avaliação de riscos, que devem ser identificados, administrados e associados aos objetivos passíveis de ser influenciados e seus respectivos impactos.
- D) a resposta aos riscos, que a administração tratará de compartilhar com os clientes e usuários, ou, sendo o caso, transferir para os empregados.
- E) a comunicação, que deve fluir sempre de baixo para cima, mantendo informados os dirigentes dos níveis hierárquicos superiores.

Comentários:

A alternativa A dispõe sobre a definição de ambiente interno.

A alternativa B afirma que a escolha dos objetivos está condicionada à identificação dos riscos, o que é exatamente o contrário. Primeiro, devemos definir os objetivos, depois identificar os eventos – oportunidades e riscos.

A alternativa C está correta, e é o gabarito da questão.

A alternativa D fala de compartilhamento dos riscos com clientes e usuários, ou transferência para os empregados, o que não faz sentido. Basta imaginar uma empresa transferindo riscos aos clientes e empregados, imputando tanto ao público externo quanto ao interno uma responsabilidade que é da organização. Podemos garantir que não seria uma empresa com perspectiva de perenidade.

A alternativa E afirma que a comunicação deve fluir sempre de baixo para cima, o que já vimos que não é o certo. Na verdade, a comunicação pressupõe um fluxo de informações em todos os sentidos.

Resposta: C

20 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - Controles desenhados unicamente para reduzir o risco de más decisões operacionais, especialmente relacionados à eficiência e à eficácia, geralmente não são considerados relevantes para uma auditoria de demonstração contábil, o que não os torna menos relevantes para avaliar a continuidade das atividades ou a

agregação de benefício para o usuário, entre outros aspectos. Pode ser considerado um exemplo de má decisão operacional a:

- A) a compra de um produto por preço excessivamente baixo.
- B) manutenção da oferta de serviços prestados diretamente a custos inferiores aos de prestação terceirizada.
- C) contratação de serviços de terceiros por valores inferiores aos dos prestados diretamente pela própria entidade.
- D) terceirização de serviços por impossibilidade de contratação de novos empregados ou servidores.
- E) incorrência de gastos não-produtivos com pesquisa e desenvolvimento.

Comentários:

Mais uma questão prática, resolvida com raciocínio, questionando o candidato sobre o que seria uma má decisão operacional.

De todas as alternativas, somente a letra E traz uma afirmação com essa característica.

As alternativas de A a D exemplificam boas decisões operacionais, como comprar por preço baixo, reduzir custos, terceirização por impossibilidade de prestação direta – falta de servidores.

Resposta: E

21 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - O gerenciamento de riscos corporativos trata de riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação do valor, refletindo certos conceitos fundamentais. Desse modo, o gerenciamento corporativo é

- A) conduzido por um grupo especializado de profissionais que constitui um setor autônomo da organização.
- B) um modo de atuação que trata dos eventos cuja ocorrência afetou a organização, mas cujos efeitos ainda não foram completamente avaliados.
- C) um processo destinado a compatibilizar os riscos de eventos em potencial aos riscos admitidos pela organização, sem maiores prejuízos ao cumprimento de seus objetivos.
- D) orientado para a realização de objetivos distintos e independentes.
- E) um processo que se desencadeia sempre que a organização se sinta ameaçada pela ocorrência de eventos externos.

Comentários:

A letra A está incorreta, pois afirma que o gerenciamento de riscos é conduzido por um grupo especializado, quando, na verdade, exige a participação de todos os integrantes da entidade.

Como já vimos, os riscos são eventos futuros e incertos, o que faz com que a alternativa B se torne errada, ao afirmar que se trata de eventos cuja ocorrência "afetou" a organização.

A alternativa C está correta, sem ressalvas, e é o gabarito da questão.

A alternativa D não considera a inter-relação entre os objetivos, afirmando serem distintos e independentes, o que a torna incorreta.

A alternativa E delimita um momento para o desencadeamento do gerenciamento de riscos, que, sabemos, se trata de atividade contínua, ao longo do tempo.

Resposta: C

22 - (CGM-RJ / CGM-RJ / 2007) - Com base na missão ou na visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. A estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, baseada no COSO, é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização, que são classificados em quatro categorias:

- A) funcionais, de operações, ambientais e de cumprimento das leis e regulamentos;
- B) estratégicos, de operações, de cumprimento das leis e regulamentos e de unidades de negócio.
- C) de cumprimento das leis e regulamentos, de monitoração, estratégicos e de unidade de negócio.
- D) estratégicos, de operações, de informações financeiras e de cumprimento das leis e regulamentos.

Comentários:

Questão que exige o conhecimento das categorias de objetivos referentes ao COSO II, que, conforme vimos, estão corretamente relacionados na letra D.

Resposta: D

23 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - Caso uma companhia seguradora que opera uma grande frota de automóveis mantenha uma base de dados de reclamações de acidentes e, mediante análise, constate que uma porcentagem desproporcional de acidentes está associada a motoristas de determinada unidade, área geográfica e faixa etária, nessa situação, a referida análise estará relacionada ao componente informações e comunicações. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

A manutenção de banco de dados sobre eventos passados, para analisar os riscos identificados nesse histórico, faz parte do componente "identificação de eventos", e não "informações e comunicações", como afirma a questão.

Resposta: ERRADO

24 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - As respostas a riscos classificam-se nas seguintes categorias: evitar, reduzir, compartilhar e aceitar. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

Exatamente o que tratamos na aula, sem ressalvas.

Resposta: CERTO

2.3 Abrangência do Controle Interno segundo o COSO II

O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. A estrutura do gerenciamento de riscos corporativos abrange o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente.

O controle interno é definido e descrito sob o título "**Controle Interno – Estrutura Integrada**". Em razão do fato da estrutura ter resistido ao tempo e ser base das normas, dos regulamentos e das leis existentes, o documento **permanece vigente** como fonte de definição e marco para as estruturas de controles internos.

Enquanto que apenas algumas porções do texto de "Controle Interno – Estrutura Integrada" foram reproduzidas na versão do COSO II, a sua totalidade foi utilizada como referência.

A Relação entre Controle Interno no COSO I e no COSO II pode ser definida da seguinte forma: o **controle interno** está situado no centro, e **faz parte integral do gerenciamento de riscos corporativos**.

Esse gerenciamento é de caráter **mais amplo do que o controle interno**, expandindo e acrescentando detalhes ao controle interno para formar uma conceituação mais robusta e totalmente focada em risco.

O "Internal Control – Integrated Framework" permanece implementado para empresas e outras organizações que procuram apenas o controle interno isolado.

EXERCÍCIOS COMENTADOS

25 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - Apesar das limitações de recursos, as empresas menores enfrentam o desafio de manter um controle interno, a custo razoável, de várias maneiras, entre as quais se inclui

- A) o exercício do controle de forma diluída e pelos diversos níveis da organização.
- B) a existência de estruturas menos complexas, por permitirem que os dirigentes tenham amplo conhecimento das atividades e um vínculo mais estreito com a organização.
- C) a conjugação de funções, resultante de um menor número de trabalhadores.
- D) o desenvolvimento interno de sistemas de informação.
- E) a desconsideração da abrangência das atividades de supervisão.

Comentários:

Outro caso de questão prática, dessa vez do CESPE, que é possível de se resolver com raciocínio e muita atenção. O que não pode acontecer na hora da prova é o famoso "ai, isso eu não sei". Acalme-se e pense.

A grande dúvida é sobre qual das afirmações corresponde à manutenção de um controle interno, a custo razoável, em uma empresa pequena.

A alternativa A apresenta uma forma de controle que não seria muito eficaz em uma empresa pequena – a diluição do controle. Em organizações assim, a estrutura de controle, ainda que obrigatória, poderá ser bastante reduzida, a fim de se economizar custos.

A alternativa B apresenta com perfeição um exemplo de controle eficiente e de baixo custo: a diminuição da estrutura, a fim de se manter o controle do que "está acontecendo" na entidade.

Na alternativa C, a banca cita um oposto ao princípio do controle interno da segregação de funções: a conjugação de funções, que não deve ser utilizada sob o pretexto de redução de custos.

A alternativa D até que seria uma opção viável, se não fosse pelo detalhe do custo, pois o desenvolvimento de um sistema de informações costuma ser dispendioso.

Por fim, a alternativa E sugere desconsiderar a supervisão, o que seria incoerente. Não há como se falar em controle sem supervisão. Concordam?

Resposta: B

26 - (CESPE / TCU / 2008) - Segundo o COSO, as pequenas empresas enfrentam desafios importantes para manter um controle interno a custos razoáveis. Nesses casos, entretanto, não obstante a limitação do número de empregados ou

servidores, não há comprometimento da segregação de funções, não havendo necessidade de obtenção de recursos adicionais para assegurar a adequada segregação de funções. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

Questão na mesma linha da anterior, afirmando que o número limitado de funcionários não compromete a segregação de funções, o que é incorreto.

Resposta: ERRADO

27 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - Os componentes do gerenciamento de riscos corporativos somente são aplicados em organizações de pequeno e de médio porte. Julgue CERTO ou ERRADO.

Comentários:

Os componentes do gerenciamento de riscos corporativos devem ser observados em todas as organizações, independentemente de seu tamanho. O que pode ocorrer é que, nas de menor porte, sejam mais simples, menos estruturados.

Resposta: ERRADO

28 - (CESGRANRIO / FUNASA / 2008) - Sobre as técnicas de controle e de auditoria no setor público, em especial do setor público federal, no Brasil, analise as afirmativas a seguir:

I – São pressupostos para caracterização das boas práticas de governança no setor público: a transparência, a equidade, a accountability e o compliance.

II – A Declaração de Lima sobre Preceitos de Auditoria fornece as bases filosóficas e conceituais dos trabalhos desenvolvidos pela Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras – INTOSAI, da qual o TCU não faz parte como membro.

III – Entre as dimensões que devem ser abrangidas em um sistema de controles internos, na ótica do COSO, incluem-se: ambiente de controle, estabelecimento de metas, identificação de problemas, avaliação de risco e monitoramento.

Está incorreto o que se afirma em:

- A) II, apenas.
- B) III – apenas.
- C) I e III, apenas.
- D) II e III, apenas.
- E) I, II e III.

Comentários:

Pra finalizar, trouxemos esta questão que aborda assunto não tratado na aula de hoje, para comentarmos apenas os itens I e III.

Conforme visto em diversas questões, a afirmação contida no item I e III estão corretas A I por trazer os pressupostos apresentados estão diretamente ligados às boas práticas de governança no setor público. A III por relacionar corretamente os componentes do COSO I.

O item II está incorreto, pois o TCU é integrante da INTOSAI (tema não abordado "em sala").

Resposta: A

Bom pessoal, ficamos por aqui. Esperamos que tenham gostado da aula. Nos vemos em 10/06/12, pra tratar das Normas de Auditoria Governamental do TCU.

Segue, a partir de agora, a relação de questões comentadas, a fim de que possam resolver as questões sem os comentários, como um simulado. O gabarito está ao final.

Bons estudos e um abraço.

QUESTÕES COMENTADAS NA AULA

1 - (CESGRANRIO / PETROBRÁS / 2010) - A Governança Corporativa tem como um dos seus pilares a constituição e o funcionamento de um Conselho de Administração. Uma das melhores práticas de Governança Corporativa, vinculada ao Conselho de Administração, é a:

- A) criação de um comitê de auditoria.
- B) elaboração de um Manual de Procedimentos Internos.
- C) aplicação de um sistema de árvore funcional.
- D) separação das funções de presidente do Conselho e executivo chefe.
- E) criação de um sistema de avaliação de desempenho justo e transparente.

2 - (CESGRANRIO / Petrobrás / 2008) - Com a crescente necessidade das partes interessadas em agregar valor e criar mecanismos para proteção das Companhias, surgiu o conceito de Governança Corporativa que é basicamente o:

- (A) sistema pelo qual as Companhias são dirigidas e monitoradas, para reduzir os conflitos de interesse, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, Conselho de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal.
- (B) sistema de monitoramento dos riscos que podem afetar, significativamente, as demonstrações contábeis das sociedades de capital aberto, fornecendo relatórios mensais para os acionistas e para o Conselho de Administração.
- (C) método pelo qual o sistema de controles internos de uma empresa é analisado, direcionando as conclusões para tratamento nas reuniões do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva.
- (D) conjunto de práticas estabelecidas pela auditoria interna, em conjunto com a alta administração das sociedades, objetivando a redução dos riscos de imagem, de crédito e operacionais.
- (E) conjunto de normas e procedimentos estabelecidos pelo mercado, principalmente para reduzir o conflito de interesses entre acionistas e funcionários das Companhias.

3 - (FGV / TCM-RJ / 2008) - O termo governança refere-se aos processos de como as organizações são administradas e controladas. Os dirigentes do setor privado priorizam o foco da governança. No entanto, as prioridades no contexto do setor público, que opera com estruturas e modelos de gestão diferentes, são mais difíceis de identificar. Neste, a governança tem que estabelecer a definição clara dos papéis, das metas, das responsabilidades, dos modelos de decisão, das rotinas e, também, abranger a Gestão do Conhecimento. Considerando a legislação que regulamenta a profissão contábil, em especial a proveniente do CFC, CVM e IFAC – International Federation of Accountants (de acordo com o estudo realizado em 2001), foram desenvolvidos no setor público três princípios fundamentais de governança:

- (A) Openness (Transparência), Integrity (Integridade) e Accountability (responsabilidade de prestar contas).
- (B) Openness (Transparência), Capacity (Capacidade) e Accountability (responsabilidade de prestar contas).
- (C) Integrity (Integridade), Capacity (Capacidade) e Accountability (responsabilidade de prestar contas).
- (D) Integrity (Integridade), SOX e Accountability (responsabilidade de prestar contas).

(E) Capacity (Capacidade), SOX e Accountability (responsabilidade de prestar contas).

4 - (CESGRANRIO / Petrobrás / 2008) - Um dos elementos-chave da governança corporativa é o relacionamento entre partes interessadas, que tanto pode se referir a divergências entre acionistas e gestores, quanto a divergências entre acionistas majoritários e minoritários. Esses relacionamentos são considerados uma das cinco questões centrais da governança corporativa, que são os(as):

- (A) conflitos de agência.
- (B) direitos assimétricos.
- (C) práticas de gestão.
- (D) dispersões de governança.
- (E) divergências de stakeholders.

5 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define as linhas mestras das boas práticas de governança corporativa, relacionando-as em quatro vertentes. Assinale a opção que não corresponde a essas quatro vertentes:

- A) entidade (entity).
- B) prestação de contas (accountability).
- C) transparência (disclosure).
- D) equidade (fairness).
- E) responsabilidade corporativa na conformidade com as regras (compliance).

6 - (CESPE / TCU / 2007) - A função dos administradores públicos é utilizar, de forma econômica eficiente e eficaz, os recursos ao seu dispor para a consecução das metas que lhes foram determinadas, devendo ser observado, nesse aspecto, em sentido amplo, o conceito de governança, cuja finalidade é atingida por meio da técnica denominada análise de risco.

7 - (ESAF / CGU / 2008) - No final da década de 1990, empresas como Enron, Tyco, HealthSouth e WorldCom entraram em processo de falência em decorrência de graves escândalos contábeis, gerando uma forte crise no mercado de capitais norte-americano. Por causa disso, em julho de 2002, entrou em vigor dispositivo legal que, visando melhorias em governança corporativa, definiu novos controles para as operações de negócio e processos relacionados aos relatórios financeiros, afetando não só o comportamento das organizações, em especial as de capital aberto cujos papéis circulam pelos principais mercados financeiros mundiais, mas

também as práticas internacionais de auditoria interna até então vigentes. Trata-se, aqui, da(s):

- a) Lei de Responsabilidade Fiscal.
- b) Lei Sarbanes-Oxley.
- c) Lei Barack-Obama.
- d) Lei das Sociedades por Ação.
- e) Normas da INTOSAI.

8 - (CESGRANRIO / PETROBRÁS / 2008) - A Lei Sarbanes-Oxley promove ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança corporativa. Seus focos são exatamente os quatro valores que, há duas décadas, vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro, que são:

- A) corporate bond, Bull spread, strike price e rating.
- B) compliance, accountability, disclosure e fairness.
- C) forward discount, embedded option, default risk e swap.
- D) adesão, auto-regulamentação, comitês de auditoria e conselho de administração.
- E) princípios, equanimidade, diretriz e transparência.

9 - (ESAF / SEFAZ/SP-APOF / 2009) - Considerado fundamental à governança no setor público, o processo pelo qual as entidades públicas e seus responsáveis devem prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que lhes foram atribuídas por delegação de poder, denomina-se:

- A) Transparência.
- B) Integridade.
- C) Equidade.
- D) Accountability.
- E) Responsabilidade Fiscal.

10 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - Considerando que o objetivo principal de uma informação é influenciar decisões e que informação é um tratamento especial que se dá a um dado ou a um conjunto de dados à disposição do respectivo usuário, assinale a opção correta.

- a) A capacidade de a informação reduzir incertezas está associada com a oportunidade de sua distribuição e, portanto, com uma relação benefício/custo maior do que um.
- b) Em razão da multiplicidade e diversidade de usuários das informações de uma entidade, cada interessado deverá buscar a apreensão do conteúdo e da forma da mensagem.
- c) Os dados coletados de fontes internas são sempre mais confiáveis que os obtidos de fontes externas.

- d) Os dados disponíveis não devem passar por processos de filtragem, para permitir ao usuário da informação que faça as suas próprias escolhas.
- e) As informações geradas no âmbito da entidade devem ser disponibilizadas indistintamente a todos os níveis e setores, de acordo com o princípio de que é ao usuário que cabe a seleção das informações que lhe possam interessar.

11 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - A comunicação, por ser a troca de informações entre os indivíduos, é uma atividade administrativa que visa tornar comum uma mensagem ou informação. Com relação à comunicação em uma entidade, é correto afirmar que:

- A) o fluxo ascendente — dos subordinados aos dirigentes — é menos confiável que o descendente — dos dirigentes aos subordinados.
- B) o entendimento sobre a forma de realização das tarefas deve ser necessariamente diferente entre chefias e servidores.
- C) as informações que visam à compreensão das tarefas a realizar são independentes e incompatíveis com o grau de motivação que se possa transmitir aos responsáveis pela execução dessas tarefas.
- D) as tarefas serão executadas com mais eficiência sempre que os padrões de desempenho forem estabelecidos segundo um entendimento comum entre chefias e subordinados.
- E) os subordinados só devem receber informações dos superiores por iniciativa própria, à medida que as julgarem necessárias.

12 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - Duas organizações podem gerenciar seus riscos corporativos de forma idêntica, mesmo que possuam culturas administrativas diferentes. Julgue CERTO ou ERRADO.

13 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - As políticas e práticas de recursos humanos, bem como a competência do pessoal, não constituem elementos do ambiente de controle. Julgue CERTO ou ERRADO.

14 - (CESPE / UNIPAMPA / 2009) - O ambiente de controle, cuja avaliação é necessária para determinar o risco da auditoria, compreende, entre outros aspectos, os critérios para a escolha dos responsáveis pelos setores que preparam as informações contábeis e suas relações com a auditoria interna. Julgue CERTO ou ERRADO.

15 - (FGV / PETROBRÁS / 2008) - A metodologia estabelecida pelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) foi concebida com a finalidade de

auxiliar na gestão empresarial, estabelecendo um padrão de melhores práticas de controles internos. Os cinco componentes básicos definidos pelo COSO (1a Edição) devem estar alinhados para atender os objetivos ligados a

- A) produtividade operacional, transparência e confiabilidade dos relatórios gerenciais e melhoria no ambiente de controle.
- B) eficiência no processo de gestão de riscos, capacitação operacional e transparência da alta administração.
- C) conformidade legal (compliance), eficiência na avaliação de riscos e transparência na comunicação interna.
- D) eficácia e eficiência das operações, confiabilidade nas demonstrações financeiras e cumprimento de leis e normas (compliance).
- E) confiabilidade no ambiente de controle interno, capacitação e treinamento de pessoal e agilidade nos fluxos e processos internos.

16 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - Constitui atividade de monitoramento a realização de seminários de treinamento, de sessões de planejamento e de outras reuniões que forneçam à administração retorno que lhe permita determinar se o gerenciamento de riscos corporativos permanece eficaz. Julgue CERTO ou ERRADO.

17 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - A segregação de funções é um tipo do componente denominado atividades de controle e pode ser observada quando se constata que o gerente que autoriza vendas a crédito não é o responsável por manter o registro de contas a pagar nem pela distribuição de recibos de pagamentos. Julgue CERTO ou ERRADO.

18 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - O monitoramento é a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, o que propicia disciplina e estrutura. Julgue CERTO ou ERRADO.

19 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - O gerenciamento de riscos corporativos é constituído de vários componentes inter-relacionados, que se originam com base na maneira como a administração gerencia a organização e que se integram ao processo de gestão. Entre esses componentes, destaca-se

- A) o ambiente externo, que determina a forma como os riscos e os controles serão percebidos pelos empregados da organização.
- B) a escolha dos objetivos, condicionada à identificação das situações de risco, aos quais a missão da organização deve alinhar-se.

- C) a avaliação de riscos, que devem ser identificados, administrados e associados aos objetivos passíveis de ser influenciados e seus respectivos impactos.
- D) a resposta aos riscos, que a administração tratará de compartilhar com os clientes e usuários, ou, sendo o caso, transferir para os empregados.
- E) a comunicação, que deve fluir sempre de baixo para cima, mantendo informados os dirigentes dos níveis hierárquicos superiores.

20 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - Controles desenhados unicamente para reduzir o risco de más decisões operacionais, especialmente relacionados à eficiência e à eficácia, geralmente não são considerados relevantes para uma auditoria de demonstração contábil, o que não os torna menos relevantes para avaliar a continuidade das atividades ou a agregação de benefício para o usuário, entre outros aspectos. Pode ser considerado um exemplo de má decisão operacional a:

- A) a compra de um produto por preço excessivamente baixo.
- B) manutenção da oferta de serviços prestados diretamente a custos inferiores aos de prestação terceirizada.
- C) contratação de serviços de terceiros por valores inferiores aos dos prestados diretamente pela própria entidade.
- D) terceirização de serviços por impossibilidade de contratação de novos empregados ou servidores.
- E) incorrência de gastos não-produtivos com pesquisa e desenvolvimento.

21 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - O gerenciamento de riscos corporativos trata de riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação do valor, refletindo certos conceitos fundamentais. Desse modo, o gerenciamento corporativo é

- A) conduzido por um grupo especializado de profissionais que constitui um setor autônomo da organização.
- B) um modo de atuação que trata dos eventos cuja ocorrência afetou a organização, mas cujos efeitos ainda não foram completamente avaliados.
- C) um processo destinado a compatibilizar os riscos de eventos em potencial aos riscos admitidos pela organização, sem maiores prejuízos ao cumprimento de seus objetivos.
- D) orientado para a realização de objetivos distintos e independentes.
- E) um processo que se desencadeia sempre que a organização se sinta ameaçada pela ocorrência de eventos externos.

22 - (CGM-RJ / CGM-RJ / 2007) - Com base na missão ou na visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. A estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, baseada no COSO, é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização, que são classificados em quatro categorias:

- A) funcionais, de operações, ambientais e de cumprimento das leis e regulamentos;
- B) estratégicos, de operações, de cumprimento das leis e regulamentos e de unidades de negócio.
- C) de cumprimento das leis e regulamentos, de monitoração, estratégicos e de unidade de negócio.
- D) estratégicos, de operações, de informações financeiras e de cumprimento das leis e regulamentos.

23 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - Caso uma companhia seguradora que opera uma grande frota de automóveis mantenha uma base de dados de reclamações de acidentes e, mediante análise, constate que uma porcentagem desproporcional de acidentes está associada a motoristas de determinada unidade, área geográfica e faixa etária, nessa situação, a referida análise estará relacionada ao componente informações e comunicações. Julgue CERTO ou ERRADO.

24 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - As respostas a riscos classificam-se nas seguintes categorias: evitar, reduzir, compartilhar e aceitar. Julgue CERTO ou ERRADO.

25 - (CESPE / CGE-PB / 2008) - Apesar das limitações de recursos, as empresas menores enfrentam o desafio de manter um controle interno, a custo razoável, de várias maneiras, entre as quais se inclui

- A) o exercício do controle de forma diluída e pelos diversos níveis da organização.
- B) a existência de estruturas menos complexas, por permitirem que os dirigentes tenham amplo conhecimento das atividades e um vínculo mais estreito com a organização.
- C) a conjugação de funções, resultante de um menor número de trabalhadores.
- D) o desenvolvimento interno de sistemas de informação.
- E) a desconsideração da abrangência das atividades de supervisão.

26 - (CESPE / TCU / 2008) - Segundo o COSO, as pequenas empresas enfrentam desafios importantes para manter um

controle interno a custos razoáveis. Nesses casos, entretanto, não obstante a limitação do número de empregados ou servidores, não há comprometimento da segregação de funções, não havendo necessidade de obtenção de recursos adicionais para assegurar a adequada segregação de funções. Julgue CERTO ou ERRADO.

27 - (CESPE / SEBRAE / 2008) - Os componentes do gerenciamento de riscos corporativos somente são aplicados em organizações de pequeno e de médio porte. Julgue CERTO ou ERRADO.

28 - (CESGRANRIO / FUNASA / 2008) - Sobre as técnicas de controle e de auditoria no setor público, em especial do setor público federal, no Brasil, analise as afirmativas a seguir:

I – São pressupostos para caracterização das boas práticas de governança no setor público: a transparência, a equidade, a accountability e o compliance.

II – A Declaração de Lima sobre Preceitos de Auditoria fornece as bases filosóficas e conceituais dos trabalhos desenvolvidos pela Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras – INTOSAI, da qual o TCU não faz parte como membro.

III – Entre as dimensões que devem ser abrangidas em um sistema de controles internos, na ótica do COSO, incluem-se: ambiente de controle, estabelecimento de metas, identificação de problemas, avaliação de risco e monitoramento.

Está incorreto o que se afirma em:

- A) II, apenas.
- B) III – apenas.
- C) I e III, apenas.
- D) II e III, apenas.
- E) I, II e III.

GABARITO

1 – D	2 – A	3 – A	4 – A
5 – A	6 – C	7 – B	8 – B
9 – D	10 – A	11 – D	12 – E
13 – E	14 – C	15 – D	16 – C
17 – C	18 – E	19 – C	20 – E
21 – C	22 – D	23 – E	24 – C
25 – B	26 – E	27 – E	28 – A

Referências utilizadas na elaboração das aulas

(Atualizado até a presente aula)

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Auditoria Interna. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa. SOX: entendendo a lei sarbanes-oxley. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Normas Brasileiras de Contabilidade.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. Auditoria contábil: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTENELLE, Rodrigo. Auditoria: mais de 219 questões de concursos com gabarito comentado. Rio de Janeiro: Elsevier. 1. ed. 2012.

FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. Auditoria contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

JUND, Sérgio. Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RIBEIRO, Juliana Moura e RIBEIRO, Osni Moura. Auditoria fácil. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WANDERLEY, Carlos Alexandre Nascimento. Auditoria: teoria e questões. 1. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2011.