O questionamento sobre quem é o responsável pelos controles internos é uma situação comum e recorrente no mundo corporativo. Quando a empresa conta com uma área de controles internos, tenta-se imputar de forma equivocada, esta responsabilidade a ela.

Por qual razão isto acontece?

Na minha opinião este comportamento é consequência da falta de maturidade do processo de gestão em relação as boas práticas, alinhado a fragilidade de uma academia que não forma gestores.

Esta fragilidade fica evidenciada quando, gerentes e outros profissionais, relacionam controles internos com burocracia e/ou “engessamento” do processo de negócios. Não conseguem enxergar e associar que o controle interno é resposta em relação a ação de mitigação de um fator de risco, que resulta no aumento da capacidade da empresa em alcançar seus objetivos estratégicos.

O amadurecimento da governança passa pelo aperfeiçoamento do ambiente interno por meio do fortalecimento da cultura na utilização das boas práticas de gestão e da consolidação da consciência de riscos e controles.

Um ponto essencial para que isto aconteça, é o correto endereçamento da responsabilidade de cada um dentro da organização em relação ao sistema de controle interno.

O modelo das três linhas de gestão nos ajuda a demonstrar estas responsabilidades, e foi a base para a construção do diagrama que preparei para facilitar este entendimento.

Vejamos:

1. Órgãos de Governança – Incluo aqui o Conselho e os comitês estatutários, os quais tem a responsabilidade de promover o adequado ambiente para o desenvolvimento da cultura e consciência de riscos e controles. Além disto, deve estar comprometido com as boas práticas de gestão, supervisionando e monitorando a aplicação destes conceitos pela gestão executiva e pela gestão operacional, acompanhando as ações de implantação e melhoria dos controles internos.

2. Gestão Executiva e Operacional – Neste caso a gestão executiva é o presidente e seus diretos, enquanto que a gestão operacional são os gestores abaixo da gestão executiva. A responsabilidade está na exemplificação do comprometimento com os controles internos, e na definição, implementação, execução e supervisão do sistema de controle interno com o objetivo de manter os riscos operacionais dentro dos limites aceitáveis, conforme definido pelo apetite a risco corporativos. São os “donos” do controle, primeira linha de gestão)

3. Especialistas – Tem como responsabilidade o apoio à gestão executiva e operacional para a aplicação das melhores práticas de gestão para a modelagem, implantação, manutenção e aperfeiçoamento do sistema de controles internos integrados com a estrutura de gerenciamento de riscos corporativos. Neste grupo incluo os especialistas em controles internos, os especialistas em gestão de riscos, compliance e governança.

4. Auditoria interna - É uma atividade independente, normalmente reportando aos órgãos de supervisão, com o objetivo de adicionar valor, por meio da aplicação e execução de avaliação independente e objetiva dos sistemas de controles internos, gerenciamento de riscos e governança corporativa.

Desta forma, todos dentro de uma organização, sem exceção, tem responsabilidades explícitas sobre os controles internos, seja em sua existência ou em sua qualidade, entretanto a maior responsabilidade fica a cargo da gestão executiva a qual deve promover o ambiente correto para que a gestão operacional assuma sua responsabilidade de ter um sistema de controle internos de

qualidade.

Concluo este artigo com esta frase:

“**O grande inimigo da verdade muitas vezes não é a mentira - deliberada, inventada e desonesta - mas o mito - persistente, persuasivo e irrealista**” - J.F.Kennedy.

Seja Feliz!

26.03.2021