

Por Assizio Oliveira (LR Assessoria e Consultoria)

Uma seguradora ou resseguradora não sobrevive mais sem objetivos, políticas, procedimentos e controles, elementos que, por não serem autossuficientes, precisam ser monitorados com vistas a sua melhoria e para que sejam corrigidos seus eventuais desvios.

Somente quando a companhia tem políticas, procedimentos e controles não só implantados, mas também sistematicamente monitorados, ela tem o que a [Circular Susep 249](#) chama de *Sistema de Controles Internos*. Aquele regulamento atribui à Administração a responsabilidade de criar e divulgar o Sistema de Controles Internos, bem como de exigir seu cumprimento pelo público interno, valendo dizer que sua eficácia depende fundamentalmente de humanos, seres que, independentemente do cargo que ocupam, são por natureza misteriosos.

Esse lado subjetivo do *Sistema de Controles Internos* é tratado no componente denominado *Ambiente de Controle*, definido pela Circular Susep 280/04 como sendo “a cultura de controle na qual as atividades são executadas, especialmente a postura da sociedade e a consciência das pessoas”, bem assim na expressão “elevados padrões éticos e de integridade”, utilizada na Circular Susep 249/04 e relacionada à necessidade de ambiente interno, cultura organizacional e filosofia de atuação que privilegie uma obediência consciente de regras.

Sabe-se que consciência só pode aflorar depois de superadas certas resistências e que uma pessoa inconsciente tende a rechaçar o que a incomoda ou não lhe dá prazer. Assim, há que se trabalhar com o fato de que está na psique das pessoas a maior dificuldade para a implantação do *Ambiente de Controle*, o que remete à necessidade de um esforço para conscientizar a todos sobre sua importância, principalmente aqueles com perfil psicológico mais resistente.

Por isso, um *Sistema de Controles Internos* que seja só tecnicamente perfeito não garante a adequada gestão dos riscos que podem afetar os objetivos estratégicos da companhia, porque nada pode ser efetivo nos negócios sem o comprometimento consciente de pessoas. É necessário adotar um programa de conscientização para, por um lado, não cercear a criatividade e a iniciativa – tão necessárias ao sucesso nos negócios – e, por outro, não contemporizar atitudes que afrontem objetivos, regras, menosprezem a gestão de riscos e negligenciem controles. Um sério treinamento sobre *Controle Interno*, *Gestão de Riscos* e seus componentes, uma efetiva comunicação trezentos e sessenta graus, a atualização e o fortalecimento de funções como *Compliance* e Auditoria Interna, o estabelecimento de uma política que induza à implantação de melhorias, a intransigência com atos que representem falta de comprometimento e, principalmente, o exemplo da Administração, são os principais fatores para se conseguir a conscientização das pessoas para com o *Ambiente de Controle*.

A companhia que, na consolidação do seu *Sistema de Controles Internos*, lograr reunir técnicas efetivas e consistentes com elevado grau de conscientização de seus Administradores, Gestores e demais Colaboradores, logrará também incrementar o seu capital ético. Embora difícil de medir, isso é subliminarmente percebido por investidores, clientes e pelo público em geral, gerando níveis maiores de confiança e respeito, variáveis que influenciam positivamente no valor das ações, no faturamento, nos custos de aquisição e na rentabilidade.

Fonte: Artigo publicado originalmente na revista [Opinião.Seg nº 7](#), maio de 2014, páginas 34 e 35.