

Tenho observado que as empresas, sejam elas, grandes, médias ou pequenas organizações, não têm dado a devida atenção ao seu sistema de controles internos. Na grande maioria das vezes, observo que isto é resultante da falta de conhecimento dos gestores, nos diversos níveis da organização, principalmente daqueles que estão na alta administração, sobre o tema controles internos.

Em minhas palestras sobre o assunto, nas organizações, é comum os questionamentos sobre o aumento da burocracia e engessamento dos processos devido aos controles internos, questões estas, que denotam falta de conhecimento mais profundo sobre o tema.

Contudo, é interessante observar, após a palestra, o *feedback* positivo dos participantes sobre a importância de ter um efetivo sistema de controles internos para o sucesso da empresa, pois, segundo eles, nunca haviam visto pelo prisma abordado.

Então, pensando nisto, e com o objetivo de facilitar a abordagem dada pelos profissionais de governança e controles internos sobre este tema, junto aos diversos gestores da organização para a qual atuam, resolvi descrever a seguir, os conceitos mais importantes que abordo nas palestras para a sensibilização dos seus gestores, lembrando que, o comprometimento dos gestores com as melhores práticas é condição *sine qua non* para a existência de controles internos efetivos e com qualidade.

De forma simples, posso conceituar controle interno como sendo um processo integrado de ações, conduzido em todos os níveis da organização, que auxilia a mesma a atingir o seus objetivos estratégicos e operacionais, previamente definidos, com razoável segurança.

Também posso dizer que controle interno é inerente ao ser humano, uma vez que em qualquer organização, independentemente do tamanho e da maturidade da gestão, encontro-os integrados nas mais diversas atividades operacionais.

O grande desafio da gestão é desenvolver, implantar e manter um sistema de controle interno efetivo, o qual deve atender as necessidades da organização, de forma flexível, e com custos otimizados.

Tomando como base a estrutura de controles internos definido pela organização COSO, o sistema de controle interno deve atingir três objetivos distintos, que se inter-relacionam, são eles:

- Manter a eficiência e eficácia dos processos operacionais,
- Promover a integridade e confiabilidade das informações seja elas financeiras ou não, e
- Permitir que a empresa esteja em conformidade com Leis, regulamentos, normas e orientações da organização.

Posso ainda acrescentar, amparado pelas melhores práticas contábeis, outro objetivo do controle interno que é a salvaguarda dos ativos.

É necessário considerar os seguintes atributos para que o sistema de controle interno realmente se torne efetivo:

- A existência do controle interno somente faz sentido se houver um ou mais riscos associado a ele;
- Para que possa ser construído um sistema de controle integrado e eficaz, deve haver uma visão de "portfólio",
- O sistema de controle interno deve trazer o risco associado a ele, ao nível do apetite a risco da organização, nem mais e nem menos;
- Todo controle interno requer disciplina e supervisão, de maneira que atinja o objetivo proposto em sua concepção; e

- O sistema de controle interno deve ser periodicamente avaliado para identificar alterações necessárias para acompanhar as mudanças do ambiente de negócio onde a organização esta inserida.

Lembro que, deve ser considerada a relação positiva do custo e benefício envolvido, isto é, o custo do controle interno não deve ser maior que a magnitude do risco associado a ele, relação esta, que deve ser calculada em base anualizada.

Em geral as organizações têm falhado no gerenciamento do seu sistema de controles internos, aplicando recursos além do necessário, tanto para implantação, como para a manutenção de controles internos ineficazes.

Ter um sistema de controle interno efetivo e otimizado é fundamental para um processo de governança, baseado dentro das melhores práticas de gestão, como também, é base para o sucesso e a perenidade da organização.

Fonte: [CrossOver Consulting & Auditing](#), em 10.06.2015.