Controlo Interno e a Liderança como Fator Diferenciador

Gestão

António Gonçalves
REVISOR OFICIAL DE CONTAS

Deus quer, o homem sonha, a obra nasce
Fernando Pessoa

Vivemos um tempo de mudança e mudança rápida. Atualmente, as organizações que queiram assegurar a sua continuidade e uma adequada rentabilidade dos seus recursos têm, cada vez mais, de garantir uma permanente adaptação a um mundo em mudança. Esta capacidade de adaptação é algo inerente ao "*espírito*" português, é inato à nossa nacionalidade e raízes culturais, históricas e sociais. Somos um povo com uma enorme capacidade de adaptação a novas situações, novos mundos, outros povos, outras culturas e outros saberes.

As organizações, nomeadamente as empresas e outras, são, essencialmente, pessoas. São as pessoas que imaginam as organizações, as constituem, definem os seus objetivos estratégicos e procuram assegurar a sua implementação. Para conseguirem atingir esses objetivos, as organizações dependem dos seus colaboradores e da capacidade de os mesmos agirem de forma coordenada e alinhada. Este é o grande desafio dos verdadeiros líderes das organizações.

Ser líder implica capacidade de imaginar, construir, reavaliar e manter o processo permanentemente alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Nem sempre, o nosso *espírito* português de improvisar, se coaduna com a capacidade de organizar e sistematizar. Este é um dos principais desafios que teremos de ultrapassar, no curto prazo. Teremos de ser capazes de manter a nossa capacidade de adaptação e improvisação, e reforçar a capacidade de organização.

"Teremos de ser capazes de manter a nossa capacidade de adaptação e improvisação, e reforçar a capacidade de organização."

Este equilíbrio, entre o reforço da capacidade de organização e a manutenção da capacidade de improvisar e adaptar-se, é uma das vantagens das pequenas e médias empresas. É mais fácil a uma pequena e média empresa encontrar este equilíbrio, do que a uma grande organização, a qual, usualmente, tende a uma maior rigidez. Se tivermos em consideração que a grande maioria das nossas empresas são pequenas e médias empresas, torna-se evidente que possuímos condições naturais para ultrapassar este desafio.

No meu nos entendimento, o fator crítico para garantir que este desafio é ultrapassado são as pessoas, em particular, os líderes das organizações. Se tomarmos como referência a abordagem desenvolvida pelo COSO[1], ao nível do controlo interno, verificamos que o mesmo integra cinco componentes distintas: (i) a avaliação do risco; (ii) o ambiente de controlo; (iii) as atividades de controlo; (iv) o sistema de informação e comunicação; e (v) o processo de monitorização.

Nos últimos tempos, cada vez mais, as organizações preocupam-se em melhorar e reforçar o seu sistema de controlo interno. Este investimento é efetuado por um conjunto diverso de razões, nomeadamente: (i) o controlo interno é um bom investimento, na medida em que reforça a capacidade das organizações assegurarem que os seus objetivos operacionais, financeiros e de cumprimento das suas obrigações legais, regulamentares e outras são alcançados; e (ii) algumas empresas possuem obrigações de relato, nesta matéria, sendo um bom sistema de controlo interno essencial para garantirem as necessárias certificações, a este nível, em particular as grandes organizações.

O sistema de controlo interno consiste num aspeto crucial do sistema de governação das organizações e da sua capacidade de gerir os riscos, sendo fundamental para garantir a prossecução dos seus objetivos e assegurar a criação e proteção do valor, para os detentores do seu capital.

A base do sistema de controlo interno, naturalmente, consiste no ambiente de controlo, o qual define o modelo de controlo interno da organização e reflete o estilo de gestão dos seus líderes. São os líderes das organizações os verdadeiros responsáveis pelo seu sistema de controlo interno e, consequentemente, pelo ambiente de controlo. Nas situações em que os líderes das organizações estão demasiado concentrados nos aspetos operacionais, usualmente, tendem a dar menor relevância à fiabilidade da informação, nomeadamente a informação financeira e o cumprimento das suas obrigações legais, regulamentares e outras. De igual modo, se tivermos líderes demasiado focalizados nos aspetos relacionados com o relato financeiro, poderemos correr o risco de os aspetos operacionais serem desvalorizados. Assim, um verdadeiro líder tem de ter a capacidade de olhar para a organização, nas suas diferentes dimensões, ou reunir-se de pessoas que o possam auxiliar neste processo, procurando garantir que a organização:

- Identifica, de forma adequada e apropriada, os riscos externos e internos, que possam comprometer os objetivos da organização;

- Possui um processo de avaliação daqueles riscos, que assegure que os riscos críticos não só sejam identificados, mas sejam criados mecanismos de controlo, que mitiguem os mesmos;

- Possua um sistema de informação e comunicação que assegure que as transações são registadas, atempadamente e adequadamente, de modo a que a gestão tome decisões com base em informação adequada; e

- Possua um sistema de monitorização que assegure que o sistema, como um todo, funciona de forma eficaz e eficiente.

Normalmente, os responsáveis de grande parte das nossas empresas, de pequena e média dimensão, quando são confrontados com esta abordagem, tendem a considerar que este processo é dispendioso e inútil. Trata-se de uma leitura simplista, que normalmente não toma em consideração que o processo terá sempre de ser eficiente, e garantir que os benefícios associados ao mesmo justificam os custos suportados. Qualquer sistema de controlo interno, tem de responder às especificidades da organização e refletir a sua dimensão e a complexidade das suas operações. Uma pequena organização não pode ter um sistema de controlo interno igual ao de uma grande organização. A definição do sistema de controlo interno, e de cada uma das suas componentes, requer um adequado conhecimento do setor, no qual a entidade opera, e da sua organização contabilística e de sistema de informação. Só partindo daí é possível conceber, desenhar, implementar e monitorizar um adequado sistema de controlo interno.

É nossa convicção que, no mundo no qual hoje operamos, apenas as entidades que sejam capazes de garantir: (i) um controlo interno eficaz e eficiente; (ii) uma capacidade de adaptação e improvisação, terão condições de garantir a sua continuidade e rentabilidade.

Um aspeto crítico do denominado ambiente de controlo interno consiste na **Liderança**. As organizações, o seu sistema de controlo interno, a apetência para aceitar maiores riscos, são o reflexo dos seus líderes. Líderes fortes e determinados, com uma adequada visão da importância do sistema de controlo interno, constroem organizações assentes em pilares sólidos, tais como: (i) princípios éticos; (ii) clara definição dos objetivos da organização; (iii) rigorosa identificação dos riscos associados ao negócio e ao sistema de informação e comunicação existentes na organização; e (iii) recurso a profissionais competentes e diligentes, nas diferentes áreas da organização. Estes são os pilares essenciais de um adequado sistema de controlo interno. Como vemos, um desses pilares consiste nas pessoas, na competência e diligência dos responsáveis das diferentes áreas operacionais, e dos seus colaboradores.

"Líderes fortes e determinados, com uma adequada visão da importância do sistema de controlo interno, constroem organizações assentes em pilares sólidos"

As organizações que irão ultrapassar a crise atual serão, certamente, aquelas cujos líderes fizerem a diferença e que sejam capazes de construir organizações sólidas, sustentadas num adequado sistema de controlo interno, e com pilares fortes, nomeadamente, ao nível dos seus recursos humanos.

O capital humano é o principal capital de qualquer organização. Qualquer responsável que queira ser um verdadeiro **Líder** terá de preocupar-se com a qualidade dos seus quadros, promover a sua motivação e desenvolvimento profissional, de modo a assegurar que a organização possui bases sólidas para evoluir neste ambiente de instabilidade.

"As organizações que irão ultrapassar a crise atual serão, certamente, aquelas cujos líderes fizerem a diferença e que sejam capazes de construir organizações sólidas, sustentadas num adequado sistema de controlo interno, e com pilares fortes, nomeadamente, ao nível dos seus recursos humanos."

Assim, apenas as entidades que possuam líderes capazes de assegurar o equilíbrio entre:

- Uma abordagem sólida, em termos organizativos, nomeadamente um adequado sistema de controlo interno, de acordo com o anteriormente referido; e

- A capacidade para assegurar uma resposta rápida, às alterações do meio onde operam, usando as nossas capacidades inatas de improviso e adaptação,

terão condições para ultrapassarem, de forma positiva, o momento atual.

Ou seja, tudo reside na capacidade dos responsáveis das organizações se afirmarem como verdadeiros Líderes, e garantirem que se reúnem de quadros e colaboradores competentes e diligentes e, simultaneamente, sejam capazes de os motivar a fazer crescer profissionalmente. Para tal, a abordagem concetual desenvolvida pelo COSO, relativamente ao sistema de controlo interno, é, na minha opinião, um instrumento essencial para garantir esta capacidade de liderança. É tudo uma questão de vontade.

"É tudo uma questão de vontade."

[1] COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission