



Auditando a Cultura

A cultura de uma organização é fundamental para a forma como ela conduz seus negócios e executa suas estratégias. “A cultura evoluiu de um tópico um tanto nebuloso para um que é considerado um componente central do gerenciamento de riscos e do sucesso do negócio”, de acordo com um [discurso](#) de James Hennessy, chefe da *Governance and Culture Reform Initiative* do Federal Reserve Bank of New York.

Na última década, as equipes de auditoria interna têm cada vez mais implementado auditorias da cultura para determinar como as culturas de suas organizações são definidas, como funcionam na prática e qual impacto têm sobre os negócios, para melhor ou pior. Essas auditorias independentes podem fornecer aos conselhos uma análise objetiva das áreas problemáticas e das melhores práticas. Veja a seguir o que os conselhos precisam saber sobre a auditoria da cultura.

Principais Considerações de Cultura

Os benefícios de uma cultura forte incluem:

- Melhor desempenho e produtividade, impulsionados por funcionários altamente engajados.
- Comunicação e colaboração mais eficazes em torno de metas e valores estratégicos.
- Uma posição forte no recrutamento e maior retenção.
- Uma reputação positiva para a organização.
- Maior adaptabilidade, devido à maior clareza sobre a missão, as expectativas e as práticas da organização.

Obter o máximo das auditorias da cultura exige entender o que torna as considerações sobre a cultura únicas.

- A cultura e a conduta são elementos do ambiente de controle. Uma cultura tóxica pode prejudicar outros controles e expor a empresa a riscos desnecessários.
- Por ser tão multifacetada, a cultura pode ser difícil de definir, mas o guia prático do The IIA, *Auditando a Cultura*, oferece esta definição: “A cultura representa os sistemas invisíveis de crenças, valores, normas e preferências dos indivíduos que formam uma organização. A conduta representa a manifestação tangível da cultura por meio das ações, comportamentos e decisões desses indivíduos.”
- Toda organização tem uma cultura, independentemente de a liderança tê-la criado e nutrido intencionalmente ou não. Se a organização não for proativa em moldar, monitorar e corrigir sua cultura, ela terá que lutar contra uma cultura que cresce naturalmente.
- Uma organização pode ter muitas subculturas em diferentes departamentos, campi ou regiões geográficas. Cada uma delas pode ser um reflexo positivo ou negativo do ambiente de trabalho ou das práticas e atitudes éticas daquela função.
- A cultura não é estática, mas pode se ajustar regularmente a novas condições, práticas e atitudes. Como resultado, avaliações regulares são necessárias.



Fatores de Risco a Observar

Acertar na cultura pode exigir um equilíbrio delicado. “Uma cultura aberta que não tenha a devida governança pode levar a práticas inadequadas, penalidades caras e danos à reputação”, de acordo com [“Corporate Governance and Culture”](#), do Corporate Governance Institute. “No entanto, uma governança rígida pode resultar em insatisfação no local de trabalho, reclamações dos funcionários sobre microgerenciamento e rotatividade.”

Colapsos na cultura podem levar a falhas de conformidade, fraudes e outras atividades ilegais. De acordo com o The IIA, os fatores de risco culturais podem incluir:

- Expectativas irracionais sobre prazos, lucratividade ou níveis de eficiência.
- Falha no uso de incentivos, como remuneração, promoções e outras estratégias, para apoiar os valores fundamentais.
- Falta de conhecimento da equipe sobre as principais atividades de gerenciamento de riscos e impactos potenciais dos riscos.
- Uma hierarquia inflexível que não permite que as informações fluam para cima, para baixo e por toda a organização.
- Mal-entendido sobre como controles ajudam a organização a atingir seus objetivos. Desconfiança em relação aos auditores e seu feedback é uma preocupação de risco relacionada.
- Arrogância, ou crença de que a organização está imune aos riscos relacionados à cultura.
- Falta de prestação de contas, especialmente nos níveis sênior da organização, em manter a cultura e valores fundamentais.
- Falha na aplicação de códigos de conduta, políticas e procedimentos relacionados.
- Falha em promover uma cultura de denúncia ou em levar a sério as reclamações de denunciantes.
- Recusa da gestão ou do conselho em aceitar informações que contradigam suas opiniões.
- Desrespeito às leis e aos regulamentos que podem impedir a organização de atingir seus objetivos.

Analisando a Cultura

A cultura é intangível e não pode ser avaliada por meio de métricas financeiras tradicionais, mas ainda assim é possível — e importante — mensurá-la. Em seu discurso, Hennessy afirmou que a mensuração e a avaliação da cultura desempenham um papel fundamental na promoção de mudanças. As tecnologias emergentes, como o processamento de linguagem natural (PLN) e a análise de rede, possibilitam a coleta de informações de novas fontes e podem oferecer feedback tempestivo e análise de tendências sobre a cultura de uma organização.

A PLN, por exemplo, “pode ser usada para avaliar o sentimento dos funcionários após as sessões de treinamento, para identificar áreas de oportunidade de melhoria”, de acordo com [“Using Natural Language Processing for Sentiment Analysis”](#), da Society for Human Resource Management. Durante o processo de aquisição de talentos, ela pode ser usada para identificar questões potenciais de “alerta vermelho” nos materiais dos candidatos. Do ponto de vista do envolvimento dos funcionários,

pode ser usada para avaliar a adesão dos funcionários a tópicos relacionados à cultura e à estratégia da empresa.”

O mapeamento de padrões de colaboração em uma análise de rede pode identificar silos dentro da organização e determinar quais funcionários são formadores de opinião e quais estão na periferia, e quem é mais adequado para conectar as pessoas e promover a aceitação dos valores da organização, de acordo com [“Use Networks to Drive Culture Change”](#), na MIT Sloan Management Review. “Quando os líderes souberem de tudo isso, poderão buscar a mudança cultural de forma mais direcionada”, acrescenta o artigo.

Os avanços tecnológicos melhoram os métodos anteriores de registrar “retratos” ocasionais da cultura que podem ser enganosos, disse Hennessy em sua apresentação. Ao mesmo tempo, as evidências qualitativas, incluindo relatos, grupos focais, entrevistas e outras técnicas focadas nas pessoas, oferecem perspectivas que vão além dos números.

Sobre o The IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos, que atende a mais de 245.000 membros e concedeu mais de 195.000 certificações *Certified Internal Auditor* (CIA) no mundo todo. Criado em 1941, o The IIA é reconhecido em todo o mundo como o líder da profissão de auditoria interna em normas, certificações, educação, pesquisa e orientação técnica. Para mais informações, visite theiia.org.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 EUA

Assinaturas Gratuitas

Visite theiia.org/Tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para Tone@theiia.org.

Investindo na Cultura

O que impede que as empresas se beneficiem de auditorias robustas da cultura? Em *“Conducting a Cultural Audit: Concluding the Analysis”*, líderes de auditoria interna citam apoio e recursos insuficientes da empresa (ver gráfico). Também destacam limitações nas habilidades dos auditores internos, o que poderia

A Abordagem da Auditoria Interna



Auditores internos usam diversos indicadores para mensurar e avaliar a cultura, muitos dos quais já estão disponíveis. P. ex., podem considerar dados de gestão de pessoas, como rotatividade de funcionários, entrevistas de saída, queixas de funcionários, informações do canal de denúncias de ética, dados de absenteísmo e detalhes sobre reclamações de clientes. Se a organização não tiver essas informações disponíveis, a auditoria interna pode determinar quais dados seriam de valor e onde ocorrem as lacunas na coleta de dados, de acordo com *“Conducting a Cultural Audit: Concluding the Analysis”*, da Wolters Kluwer.

Os auditores internos de algumas indústrias ou jurisdições podem ser obrigados a avaliar e reportar aspectos específicos da cultura da organização e a eficácia dos esforços de gerenciamento de riscos de conduta. Mas, mesmo sem mandato regulatório, os auditores internos podem agregar valor por meio de uma avaliação imparcial da cultura e de seu impacto.

A Cultura e o Conselho

Uma das características culturais compartilhadas por organizações saudáveis é um tom positivo no topo, no qual a gestão executiva e o conselho colaboram para definir os valores da empresa e intencionalmente modelá-los e promovê-los. A qualidade do tom no topo e da cultura são especialmente importantes “em um ambiente de negócios complexo, conforme as empresas se movem rapidamente para inovar e capitalizar oportunidades em novos mercados, alavancar novas tecnologias e dados e se envolver com mais fornecedores e terceiros em cadeias de suprimentos complexas”, de acordo com *“The 2024 Audit Committee Agenda and the Questions Investors Should Be Asking”* no *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Em seu relatório da *Blue Ribbon*

De acordo com o The IIA, auditorias da cultura podem abranger:

- Identificar causas raízes de deficiências encontradas e melhores práticas de cultura.
- Avaliar a estrutura de governança (papéis e responsabilidades) da cultura e da conduta.
- Avaliar a eficácia dos esforços para comunicar valores, estratégias e objetivos e do treinamento sobre o código de conduta, ética e questões relacionadas.
- Avaliar a eficácia dos programas de incentivo e contratação de funcionários, ações disciplinares e protocolos de escalção, tratamento dado a denunciadores e outros principais indicadores de desempenho relevantes à cultura da organização.
- Analisar informações relativas à cultura coletadas para outros fins, como usar dados de pesquisas com funcionários para análises e tendências.

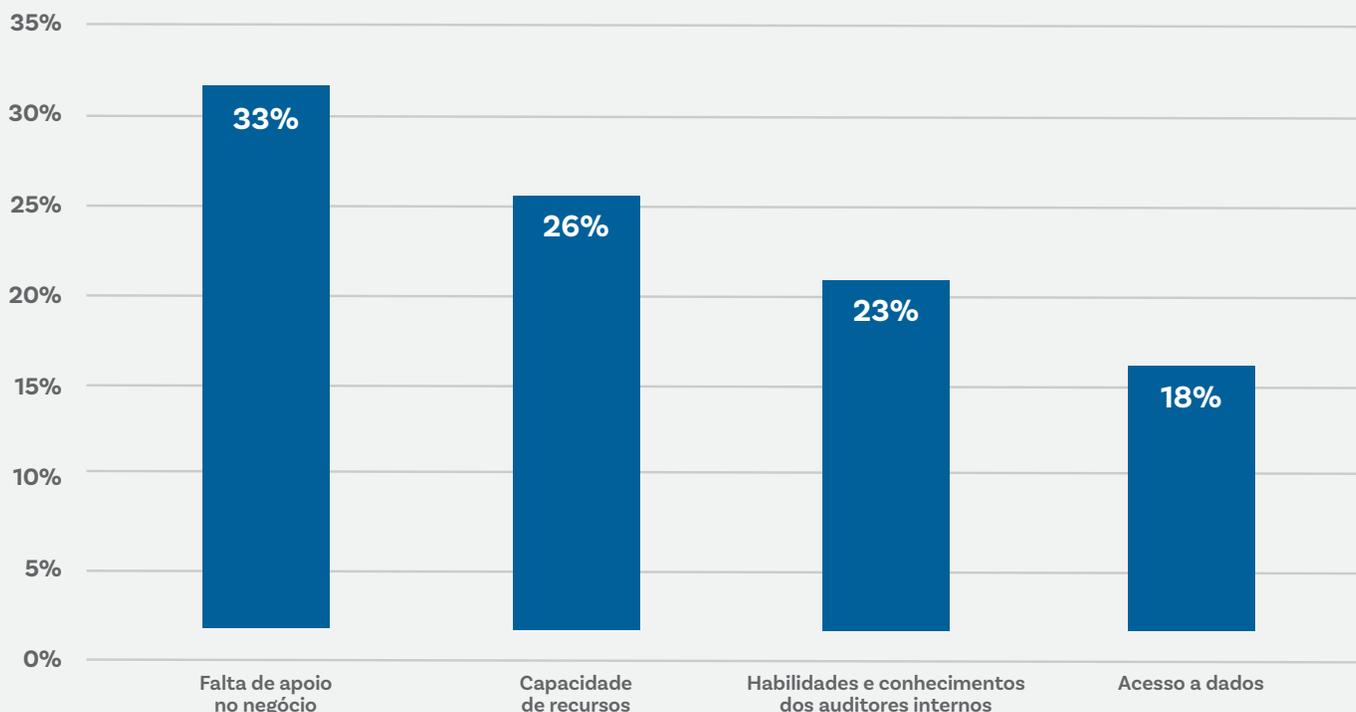
Além disso, a auditoria interna pode fornecer conselhos abrangentes sobre como abordar as áreas de risco e promover esforços bem-sucedidos para abordar as preocupações com a cultura.

Commission, Culture as the Foundation: Building a High-Performance Board, a NACD recomenda avaliar a cultura atual do conselho e definir seu estado ideal.

A gestão também deveria promover comunicações que apoiem os valores da empresa e incentivem o diálogo aberto. Os canais de comunicação recomendados incluem programas de sugestões e perguntas dos funcionários, linha direta de ética, políticas de portas abertas e eventos e reuniões de funcionários, de acordo com o The IIA. A gestão deveria buscar um forte engajamento dos funcionários, para que os trabalhadores, sempre que possível, participem da definição dos objetivos e da estratégia.

ser resolvido com mais treinamento. A falta de acesso aos dados corretos é outro obstáculo. Os conselhos podem promover o uso de auditorias da cultura para garantir que recebam informações precisas e tempestivas e que a auditoria interna seja convidada a fornecer insights valiosos sobre os dados da cultura.

Maiores Barreiras ao Implementar um Programa de Auditoria da Cultura



Fonte: "Conducting a Cultural Audit: Concluding the Analysis," Wolters Kluwer

PERGUNTAS PARA MEMBROS DO CONSELHO

- Como o conselho ou seus comitês estão envolvidos na governança da cultura?
- O conselho compartilha um entendimento consistente da cultura da organização?
- A cultura e a compreensão dela são consistentes em toda a organização?
- A organização realiza auditorias da cultura? Se não, o conselho recebe informações sobre questões relacionadas à cultura, como índices de rotatividade, reclamações de denunciante, investigações, treinamentos de ética, etc.?
- Quais são alguns dos pontos fortes e fracos críticos da cultura da organização?