

*Auditar a cultura: uma  
abordagem de sinais de  
alarme*



The IIA destacou recentemente a necessidade de que os auditores avaliassem a cultura organizacional, mas há pouca orientação sobre como cumprir essa tarefa. De um lado, a cultura pode parecer apenas um fator de risco a mais para ser levado em consideração na auditoria de governo. De outro, a auditoria da cultura organizacional pode ser vista como a base para todo o plano de auditoria. Nossa tarefa consiste em determinar como incorporar algum elemento da cultura na nossa carga de trabalho, sem ficar presos dos detalhes, para não afetar nosso trabalho de auditoria. Devemos também enfrentar o aspecto subjetivo implícito em uma auditoria da cultura e os desafios únicos de informar assuntos não tratados.

#### Definição de cultura

Como acontece com qualquer auditoria nova, devemos começar por compreender o assunto em geral. O primeiro obstáculo é entender o que significa o termo “cultura”, antes de começar a auditar a cultura em nossas organizações. Para começar, vamos comparar a definição que encontramos em um livro de texto com a definição do mundo real.

A definição de livro, tomada de um texto universitário sobre comportamento organizacional, define a cultura como o “conhecimento social compartilhado dentro de uma organização sobre as regras, as normas e os valores que moldam as atitudes e os comportamentos de seus empregados.” Como é de esperar, a definição se refere a regras formais, mas indica também atitudes e comportamentos aos quais os auditores, em geral, não costumam se referir.

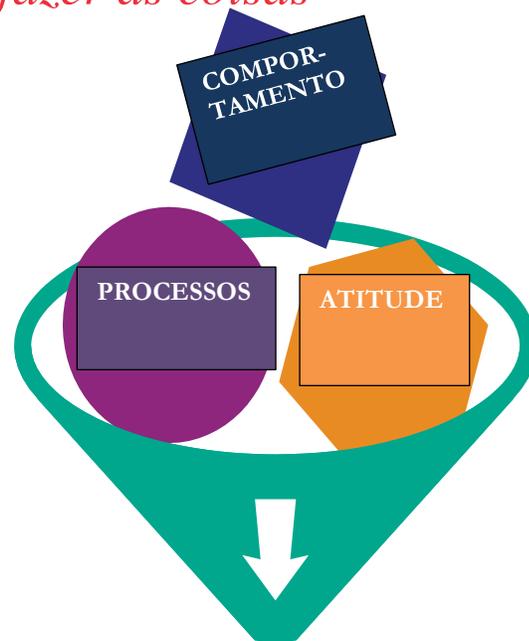
Quanto à definição do mundo real, podemos citar Norman Marks - alguém que tem contribuído com frequência em temas de auditoria, através de The IIA. Em um blog recente, Marks explica que “Todos os observadores têm sua própria interpretação sobre o que significa o termo ‘cultura’. Costuma ser interpretada como ‘a forma que temos de fazer as coisas aqui’.”

Ao entender a cultura como ‘a forma que temos de fazer as coisas’, podemos expandir nossa definição de base que inclui atitudes e comportamentos para abranger também os processos que seguimos.

Com estas duas definições em mente, nossa abordagem de auditoria da cultura inclui:

- Processos que efetuamos todos os dias
- Comportamento que mostramos, em particular quando as coisas têm resultados positivos ou negativos
- Atitude que temos frente ao nosso trabalho, com nossos colegas e clientes

*A forma que temos de fazer as coisas*



**a forma que temos de fazer as coisas**



Não devemos esquecer a última palavra da citação de Marks: a cultura é a forma que temos de fazer as coisas *aqui*. A cultura pode variar muito no interior de uma organização. Certamente, é possível afirmar que a alta liderança é quem define as diretrizes ou o estilo de uma organização, e que esse estilo se espalha dos níveis mais altos para o resto da estrutura. Na verdade, esse estilo é interpretado pelos gerentes e seus subordinados, e passa por filtros de viés regional e geográfico.

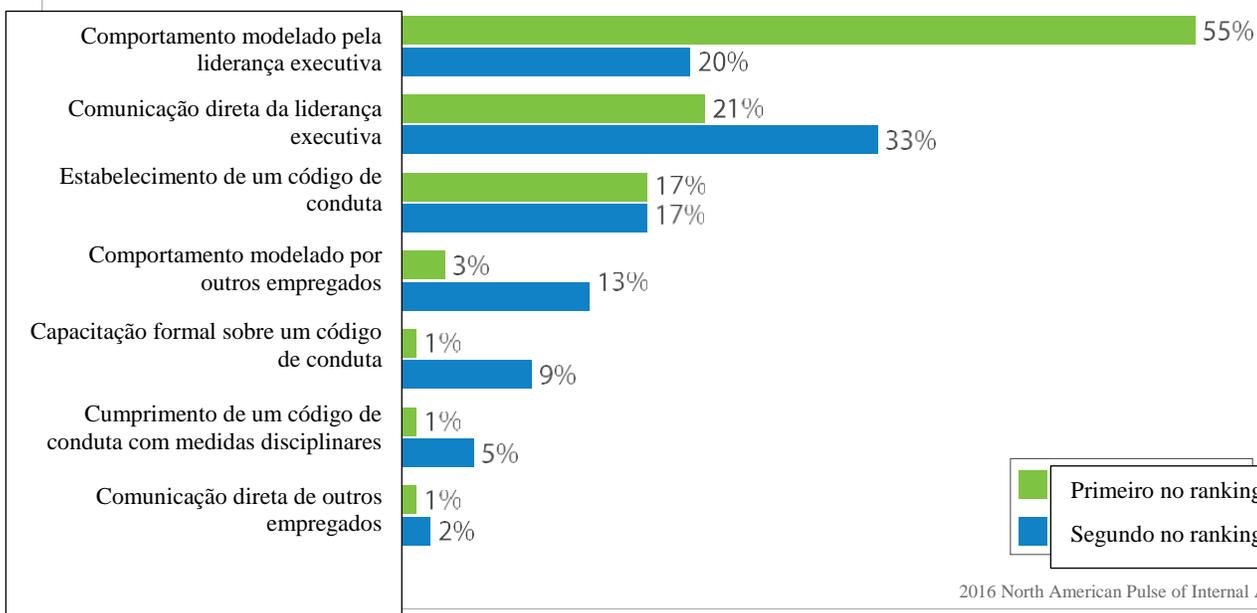
Os resultados da pesquisa mais recente *Pulso da Auditoria Interna* realizada por The IIA apoiam a ideia de que as organizações possuem muitos fatores que têm influência na cultura. Entre os fatores influenciadores que foram identificados, o comportamento modelado pelos

executivos e o comportamento modelado por outros empregados figuraram no primeiro e quarto lugar respectivamente. Isso indica que há diferenças evidentes no comportamento entre as diferentes hierarquias de uma organização.

Na verdade, não é possível definir a cultura em termos de um estilo organizacional único e igual para todos. Em cada região, em cada unidade de negócio, em cada departamento e em cada equipe haverá uma cultura diferente. Ao considerar a cultura a partir da perspectiva da auditoria, não há uma única auditoria que possa dar dados completos sobre a cultura de uma organização. Devemos considerar a cultura todos os dias, em todas as auditorias.

A ideia de uma auditoria contínua da cultura

## *Fatores que têm influência na cultura*





é colocada em um documento recente de The IIA que se chama *Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff*. Esse trabalho afirma que: “A auditoria da cultura deve ser incorporada em cada trabalho de auditoria, isso dá à organização uma linha de base para a supervisão contínua e permite aos auditores buscar sinais de alarme precoces.” Precisamos agora determinar como abordar uma auditoria da cultura.

#### Por onde começar?

A ideia de incorporar um tema em cada auditoria, que exija buscar sinais de alarme precoces, não é nova. É algo que já estamos fazendo com a fraude. Os auditores devem ter consciência dos sinais de alarme em cada trabalho de auditoria para poder detectar casos de fraude. Vamos explorar duas formas de incluir indicadores de cultura em cada auditoria. A primeira parte dessa prática ocorre nas fases básicas de cada auditoria e a segunda parte se adapta a trabalhos de auditoria específicos.

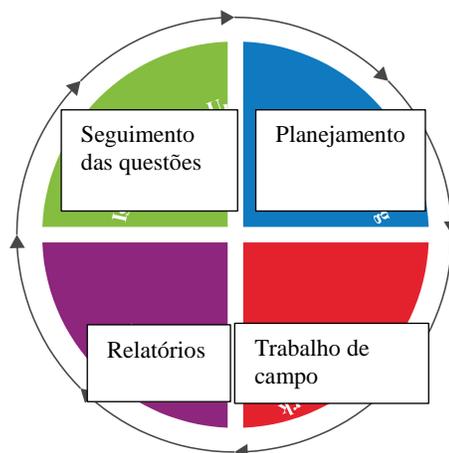
Os sinais de alarme relativos à cultura podem ser incorporados nas principais fases da auditoria: planejamento, trabalho de campo, relatórios e seguimento.

*“A auditoria da cultura deve ser incorporada em cada trabalho de auditoria, isso dá à organização uma linha de base para a supervisão contínua e permite aos auditores internos buscar sinais de alarme precoces.”*

*Auditing Culture - A Hard Look at the Soft Stuff*

Manter uma consciência dos sinais de alarme dentro do processo de auditoria é um bom ponto de partida, porque os resultados podem ser observados diretamente pela equipe de auditoria, podem ser repetidos (porque isso será feito em cada trabalho) e podem ser rastreados, sempre que as observações sejam documentadas para buscar tendências e padrões.

## *O ciclo da auditoria*





### Sinais de alarme em planejamento

Quando analisamos algumas situações hipotéticas, imediatamente podemos focalizar os sinais de alarme. Vamos começar pela fase de planejamento. A decisão realizar uma auditoria foi tomada, vamos, então, enviar uma notificação à área em questão. Essa comunicação explicará o propósito da auditoria, o escopo e apresentará os membros da equipe.

Os sinais de alarme que podem aparecer na fase de planejamento incluem:

- Obstáculos colocados pela liderança antes do início da auditoria
- Pedido de adiamento da data de início indicada na comunicação da auditoria
- Pouca predisposição para assistir à reunião inicial
- Falta de resposta aos pedidos de documentação inicial

Isso não significa que esses sinais de alarme devam ser imediatamente considerados como um motivo de preocupação, mas devemos averiguar com maior apuro qual é a causa-raiz. Por exemplo, se a liderança não responde a um pedido de documentação, pode ser porque ela quer revisar os itens antes de entregá-los. Ninguém gosta de ser tomado por surpresa. No caso de que a equipe de auditoria fosse ignorada intencionalmente ou obstáculos desnecessários fossem colocados, é conveniente documentar tal comportamento.

### Sinais de alarme em trabalho de campo

Uma vez avançado o processo de auditoria, realizaremos testes e, inevitavelmente haverá algumas discrepâncias que exigirão fazer o seguimento com o auditado. Podem existir algumas questões iniciais que tenham sido identificadas e que a liderança deva abordar. Os sinais de alarme que podem aparecer na fase de trabalho de campo incluem:

- Impossibilidade de ter acesso aos donos do processo
- Resposta lenta ou nula a perguntas de seguimento
- A liderança não reage às questões colocadas durante a auditoria
- A liderança volta sem necessidade para assuntos informados nas reuniões de atualização
- Os auditores são relegados, as condições de trabalho oferecidas são deficientes. Por exemplo: que o escritório oferecido seja um armário

Como já foi dito, um único sinal de alerta não significa que a área tenha uma cultura deficiente, mas podemos aprender muito sobre um grupo observando seus comportamentos e atitudes. Se o grupo que estamos auditando mostra falta de consideração com a equipe de auditoria que está trabalhando para melhorar o processo ou indiferença total frente a qualquer problema descoberto, devemos buscar mais profundamente, já que pode existir a mesma falta de consideração com relação às operações e aos empregados.



### Relatório dos sinais de alarme

A conclusão de uma auditoria pode ser um momento muito estressante para todas as pessoas envolvidas. A equipe de auditoria está finalizando sua documentação e está compilando o relatório de auditoria. A liderança está buscando compreender as questões apresentadas e desenhar planos de ação para mitigar a exposição a riscos.

Os sinais de alarme que podem aparecer durante a fase de relatório incluem:

- A liderança discute as “pontuações dadas pela auditoria” em lugar de colocar o foco no conteúdo do relatório
- A liderança castiga a equipe pelas questões informadas ou estabelece uma relação entre a remuneração e os resultados da auditoria
- A liderança quer que todos os relatórios passem por uma revisão legal antes de serem emitidos, até internamente
- Há um uso excessivo da frase “a liderança aceita o risco”

Quem emite relatórios de auditoria com pontuação, opinião ou classificação sabe bem que a pessoa auditada com frequência deixará de prestar atenção ao relatório geral e se focalizará exclusivamente na pontuação. E como quer ter uma “boa pontuação” na auditoria, pedirá uma comparação com outras áreas da organização. Aparentemente, esse é um bom comportamento. Todos nós nos esforçamos por dar o melhor, mas se essa atitude continuar deveremos observar os comportamentos subjacentes. Se certas pessoas fossem assinaladas com relação às repercussões do relatório (salvo nos casos de fraude) ou se a liderança tivesse excessivo receio com relação à distribuição do relatório, devemos interpretar esses comportamentos e atitudes como uma preocupação cultural potencial.

### Sinais de alarme no seguimento das questões

Finalizada a auditoria e emitido o relatório, em geral passamos para a modalidade de seguimento, e solicitamos relatórios de avanço aos responsáveis pelo plano de ação, até que as questões tenham sido resolvidas.

Os sinais de alarme que aparecem durante a fase de seguimento das questões incluem:

- As descobertas são, frequentemente, problemas repetidos que nunca foram tratados
- A liderança não cumpre as datas acordadas
- A liderança ignora as comunicações da auditoria

Em um mundo perfeito, a liderança trabalharia de maneira proativa para fechar as questões pendentes e notificar a auditoria interna quando este processo estivesse completo. Ora bem, em geral, é necessário pedir à liderança que forneça as atualizações. Se a liderança demorasse em completar o plano de ação, ou se o fizesse só depois de reclamações mais do que razoáveis, poderia estar indicando que há uma indiferença de base com relação ao processo de auditoria e com a organização em geral.

Até aqui, analisamos o processo de auditoria e as conclusões que poderíamos tirar a partir das atitudes e comportamentos da liderança com relação ao departamento de auditoria. Em trabalhos específicos poderemos levar ainda mais longe a abordagem de sinais de alarme. Também poderemos incluir em trabalhos específicos sobre a auditoria os testes de sinais de alarme, da mesma forma como fizemos com os testes de fraude.



### Sinais de alarme em trabalhos específicos

Em trabalhos específicos, podemos incorporar uma combinação de indicadores, como foi feito com a perspectiva do auditor, e podemos incluir testes específicos. Para ilustrar essas técnicas, vamos explorar dois exemplos: uma auditoria de recursos humanos e uma auditoria de remunerações.

### Indicadores de auditoria de Recursos Humanos

Em uma auditoria de Recursos Humanos, o foco pode se encontrar completamente no risco de cumprimento, e a maior parte da auditoria é voltada a fazer testes de cumprimento. Tomamos uma amostra de dossiês de empregados e conferimos todos os formulários exigidos pelo governo e pela organização. Podemos também revisar os processos de contratação e as demissões para nos certificar de que os passos requeridos tenham sido dados e que toda a informação de apoio requerida esteja presente.

### Teste de contratação

Quando incorporamos um componente cultural à auditoria de Recursos Humanos, podemos expandir nossos testes para buscar sinais de alarme. Um teste poderia ser uma revisão analítica dos aspectos demográficos dos novos empregados contratados. Na revisão, podemos buscar tendências nas práticas de contratação, como perfis raciais e viés de gênero. Os resultados da análise podem ser comparados com as estatísticas de distribuição nacionais e locais. As diferenças observadas podem ser indícios de que a organização está contratando empregados de uma raça ou de um gênero em particular, em detrimento de outro.

Revisão da linha de denúncias sobre a ética  
Também podemos revisar os processos relativos à linha de denúncias de fraude e ética (*hotline*). Faça as seguintes perguntas:

- Sua organização tem uma linha para denúncias de fraude e ética?
- Há um departamento responsável pelo seguimento das denúncias?
- Os prazos de resposta são razoáveis e é feito o seguimento disso?
- Há uma política contra represálias e verificação de que não foram tomadas represálias?

Uma organização que conta com uma linha de ajuda apenas por obrigação ou que relega o processo de seguimento a um segundo plano estabelece uma cultura suscetível a fraude, desperdício e abuso.

### Processos de demissão

Nos processos de demissão, é possível encontrar o melhor e o pior do comportamento humano e da cultura organizacional. Nas situações de demissão, a pessoa envolvida tem uma das experiências mais desagradáveis, estressantes e constrangedoras que possa ter. É um ponto de inflexão na vida dessa pessoa. Quando é feita corretamente, a demissão pode não afetar a dignidade de uma pessoa e encaminhá-la rumo a seu próximo emprego. Mas há quem utiliza essa situação para desumanizar a pessoa demitida. Em uma cultura que tem problemas, a pessoa demitida é forçada a retirar do escritório seus objetos pessoais frente a seus colegas e sair envergonhada do prédio. A liderança pode até enviar e-mails a todos com a informação relativa ao motivo da demissão e com a ameaça encoberta de que qualquer pessoa pode ser demitida. Uma revisão dos processos de demissão permite visibilizar uma cultura hostil.



### Sinais de alarme na auditoria das remunerações

Podemos aplicar as mesmas técnicas descritas na auditoria de Recursos Humanos a uma auditoria das remunerações. Em primeiro lugar, faça uma avaliação analítica sobre a igualdade salarial. Os meios de notícias costumam informar a existência de um viés de raça e/ou de gênero na liquidação de salários. Esperamos que nossos empregadores tenham abandonado essa prática, mas podemos provar rapidamente a veracidade dessa suposição através da análise dos dados. Se você decide realizar esta prova, deve estar preparado para conhecer os resultados. Os problemas identificados podem ser muito delicados.

A seguir, revise a base para os bônus. De igual forma que o teste de discrepâncias salariais, os bônus podem estar ligados a medições que favorecem um determinado grupo. Os bônus também podem estar ligados a medições que pressionam para o comportamento fraudulento. Em um ambiente excessivamente competitivo, as políticas podem ser substituídas por comportamentos que garantam o êxito financeiro individual.

### Sinais de alarme na revisão da auditoria interna

Um artigo recente afirma: “A auditoria interna deve ser consciente de sua própria cultura / comportamentos e como é percebida pelo restante da organização”. Antes de introduzir um componente cultural no nosso plano de auditoria, devemos começar por fazer a auditoria de nós mesmos.

Revisar a cultura do departamento de auditoria interna pode ser útil para mostrar à alta liderança que podemos ser objetivos e mostrar o tipo de questões que estamos informando. Procure os seguintes sinais de alarme comuns:

- Os processos de auditoria não estão formalizados e não são realizados por pessoal corretamente treinado.
- Não há predisposição para admitir que os auditores cometem erros.

- A auditoria mantém em segredo as técnicas de testes e relatórios
- O departamento de auditoria interna somente faz auditorias de listas de verificação
- Os auditores agem como policiais das políticas

### Desafios únicos

Adicionar a área de cultura a nossos planos de auditoria pode ser fatível para muitos departamentos, mas quando se faz, há muitos desafios difíceis e únicos. Um dos maiores desafios será buscar colocar as questões culturais por escrito. Podemos adotar uma abordagem de vantagens e desvantagens quanto ao relatório escrito das questões culturais.

Quanto às vantagens, a mais básica é que só serão abordadas as questões escritas. Até mesmo com a perspectiva de auditoria, se nós planejamos buscar padrões e tendências, devemos escrever nossas observações. No quadro mais geral, só as questões escritas serão compiladas e apresentadas ao comitê de auditoria.

As desvantagens podem intimidar, mas é possível gerenciá-las. As pessoas adotam uma atitude de estar na defensiva quando as questões são colocadas por escrito. Até quando os gerentes na conversação concordam com o que foi encontrado, as questões escritas podem ser tomadas como algo pessoal. Quando começamos a informar questões relativas à cultura, podemos esperar uma maior tensão entre a liderança e a auditoria.

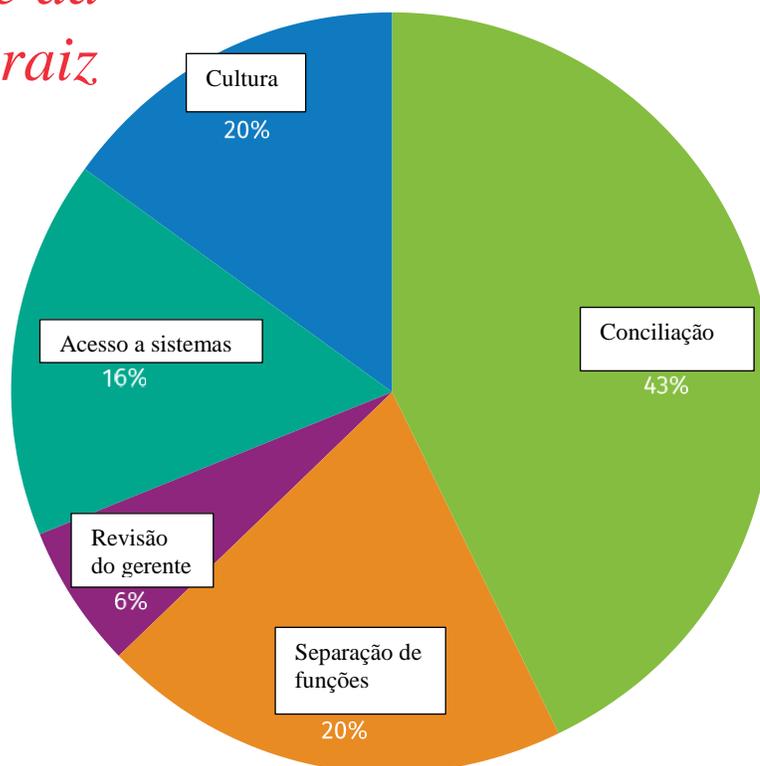
Como auditores, nós não fomos treinados para auditar atitudes e comportamentos, e documentar questões “brandas” pode ser muito difícil. À diferença da maior parte do nosso trabalho, a base para a auditoria não costuma ser visível ou mensurável. O levantamento de evidências é subjetivo e as medições de referência talvez não sejam óbvias. Se nós pensamos que não somos capazes de superar esses desafios, este pode ser um objetivo de auditoria para terceirizar com especialistas na matéria.



Quando tivermos superado as dificuldades e adotado o conceito de auditoria da cultura, estaremos em condições de incluir a cultura como outra categorização de questões para o relatório-síntese. O comitê de auditoria tem a responsabilidade pelo governo geral da organização, e uma cultura com problemas pode destruir até uma grande organização. Quando a cultura é incluída como um tipo de questão no nosso resumo de análise da causa-raiz, como na figura embaixo, abre-se a porta para uma consciência maior por parte do comitê de auditoria e, finalmente, podemos efetuar a mudança na nossa cultura organizacional.

Como auditores internos, temos o mandato de “agregar valor e melhorar as operações de uma organização.” Não podemos nos dar ao luxo de passar por alto o risco associado a uma cultura organizacional deficiente. Quer seja que estejamos fazendo um seguimento dos sinais de alarme durante cada auditoria ou incluindo testes específicos em nossos trabalhos, o resultado dará maior profundidade ao valor que trazemos para nossas organizações.

## *Análise da causa-raiz*







Sobre o autor

**Toby DeRoche MBA, CIA, CCSA, CRMA, CICA**

Toby DeRoche é Auditor Interno Certificado, possui um MBA com especialização em Auditoria Interna. Toby iniciou sua carreira em Auditoria Interna na corporação *Fortune 100*. Posteriormente, trabalhou como consultor de implementação e capacitação para a TeamMate, uma unidade de negócios da Wolters Kluwer. Como Consultor de Desenvolvimento de Mercado para a TeamMate, Toby trabalha com organizações que buscam soluções de software para abordar suas necessidades de auditoria e cumprimento. Ele tem ajudado muitos departamentos de auditoria interna a criar, realizar e supervisionar auditorias financeiras, operacionais e de cumprimento para avaliar quadros de controle, sistemas financeiros e procedimentos operacionais.

Faça download da versão digital em:

**[TeamMateSolutions.com/RedFlag](https://TeamMateSolutions.com/RedFlag)**

Para ler outros documentos de Toby, acesse:

**[TeamMateSolutions.com/Blog](https://TeamMateSolutions.com/Blog)**

*Informação de contato:*

ESTADOS UNIDOS, CARIBE E AMÉRICA LATINA

The Towers at Westshore 1410  
N. Westshore Boulevard Suite  
400  
Tampa, FL 33607 United States  
1 888 830 5559

CANADÁ

Suite 300, 90 Sheppard Ave. E.  
Toronto, Ontario M2N 6X1 Canada  
1 800 461 5308, ext. 6853

EUROPA, ORIENTE MÉDIO, ÁFRICA

25 Canada Square 41st Floor  
London, E14 5LQ United Kingdom  
+44 20 3197 6566

ÁSIA PACÍFICO

15/F, W Square  
312-324 Hennessey Road Wan Chai  
Hong Kong  
+ 852 2610 7080

Para obter maiores informações, acesse: [teammatesolutions.com](http://teammatesolutions.com)

Tradução ao Português Patrocinada pela:



Copyright © 2016 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. Todos os direitos reservados. 10098



When you have to be right