

Auditoria de Cultura Organizacional no Setor Público



CANADIAN AUDIT
& ACCOUNTABILITY
FOUNDATION



Sobre a Canadian Audit and Accountability Foundation

A Canadian Audit and Accountability Foundation é uma instituição canadense de pesquisa e educação. Nossa missão é fortalecer a auditoria do setor público e responsabilidade em Canadá e no exterior. Construímos capacidade em auditoria legislativa e órgãos de supervisão, desenvolvendo e entregando:

- Formação e oportunidades de aprendizagem;
- Metodologia, orientação e ferramentas;
- Pesquisa aplicada e avançada;
- Eventos de compartilhamento de informações e iniciativas de construção da comunidade.

Visite-nos em www.caaf-fcar.ca para obter mais informações sobre nossos produtos e serviços.

Auditoria de Cultura Organizacional no Setor Público

© 2020 Canadian Audit and Accountability Foundation

All rights reserved. No part of this publication, or its companion products, may be reproduced by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Published by:

Canadian Audit and Accountability Foundation
1505, Laperriere Avenue, Suite 100
Ottawa, Ontario CANADA
K1Z 7T1
Tel: 613-241-6713

ISBN: 978-1-990150-09-8

This publication is available in English under the title:
Auditing Organizational Culture in the Public Sector

This publication is available in French under the title:
Auditer la culture organisationnelle dans la fonction publique

This publication is available in Spanish under the title:
Auditoría de la cultura organizacional en el sector público

Índice

Introdução.....	4
O que é Cultura Organizacional?	4
Por que Auditar a Cultura Organizacional?	6
Como a Cultura Organizacional Pode Ser Auditada?	8
Por onde os auditores devem começar e o que devem auditar?	8
Como os Auditores Podem Coletar Evidência?	12
Quais Habilidades São Necessárias?	14
Como os Auditores Podem Relatar Observações Sensíveis Sobre a Cultura?	15
Conclusão	16
Informações Sobre os Autores:	17
Referências.....	18

Autores:

Pierre Fréchette, Diretor de Pesquisa, [Canadian Audit and Accountability Foundation](#), e

Aïda Warah, Diretor, Projetos Especiais, Ramo de Auditoria e Avaliação, [Environment and Climate Change Canada](#)

“O que antes era considerado arte suave e deixado a cargo do pessoal apaixonado do departamento de recursos humanos está se tornando lentamente uma ciência dura, com monitoramento, medições e métricas e literaturas e pesquisas emergentes”.

– Joseph McCafferty (McCafferty, 2016)

Introdução

Suave, intangível, nebulosa, subjetiva e desafiadora. Até alguns anos atrás, essas eram as palavras mais utilizadas por auditores para descrever a cultura organizacional e auditar a cultura não era considerado apropriado ou prático, muito menos uma prioridade (Chambers, 2019; McCafferty, 2016; Tabuena, 2016).

Mas as coisas mudaram. Após a crise financeira de 2008 e uma sucessão de escândalos corporativos, a cultura organizacional emergiu como uma área de reconhecido risco que precisa ser gerenciada, monitorada e, sim, auditada. Publicações sobre o tópico se tornaram comuns nos últimos anos. Auditar a cultura, antes considerada inapropriada e impraticável, é vista agora como mandatório para diversos analistas e associações profissionais (Chambers, 2019; Noye-Allan and Nuttal, 2014; Tabuena, 2016).

Este artigo apresenta uma visão geral da prática emergente de auditar a cultura organizacional e a sua relevância para os atuais auditores do setor público. Ele responde a três principais questões:

- O que é cultura organizacional?
- Por que auditar a cultura organizacional é importante?
- Como a cultura organizacional pode ser auditada?

O que é Cultura Organizacional?

“Cultura não é o que é dito; é o que é feito”.

– Richard F. Chambers (Chambers, 2019, p. 178)

Existem muitas definições sobre o que é cultura organizacional. Algumas enfatizam as regras, normas e valores explícitos da organização, enquanto outras se concentram nos comportamentos típicos, crenças e atitudes. Já outras combinam aspectos formais e informais, a exemplo desta definição: cultura organizacional é “conhecimento social compartilhado dentro de uma organização sobre as regras, normas e valores que moldam as atitudes e comportamentos dos empregados” (DeRoche, 2016a). Simplificando, cultura organizacional é definida como “o modo como fazemos as coisas por aqui” (Bower, 2003).

As definições podem variar, mas o que resta claro é que a cultura organizacional é composta por dois elementos complementares: o que é dito (a visão, missão, valores, código de ética, política interna, etc.) e o que é feito (comportamentos efetivamente praticados, atitudes e modos de pensar). O primeiro elemento é a cultura desejada, ao passo que o segundo elemento é a cultura de fato. Em outras palavras, o primeiro elemento diz respeito aos valores que a organização defende, enquanto o segundo trata sobre como as pessoas da organização vivenciam esses valores (Noye-Allan and Nuttal, 2014). A **Figura 1** ilustra essa dicotomia entre a cultura organizacional “visível” e a “invisível”.

Figura 1 – Os elementos visíveis e invisíveis da Cultura Organizacional



Fonte: Rick, 2015 (reproduzido com permissão)

A literatura sobre cultura organizacional enfatiza o papel chave que os líderes no topo desempenham no estabelecimento da cultura, por meio de suas decisões, ações e comunicações (o “tom no topo”) (ACCA, 2017; CIIA, 2016). Entretanto, também é reconhecido que os líderes nos demais níveis organizacionais (o “burburinho no fundo” e o “clima no meio”) também podem influenciar e moldar a cultura. Por esta razão, a cultura numa organização pode não ser uniforme; ela pode variar de região para região e de um departamento para o outro na mesma localização, dando ensejo a várias subculturas que coexistem debaixo do mesmo teto (Roth, 2017).

Ademais, a cultura não é estática numa organização. É um ser vivo que se evolui com o passar do tempo, respondendo a mudanças nos estilos de liderança, novas orientações estratégicas, incentivos variáveis e tendências sociais mais amplas.

Por que Auditar a Cultura Organizacional?

“Muitas falhas de conformidade de alto nível na história recente podem estar ligadas a culturas que encorajaram, permitiram ou fizeram vista grossa a comportamentos ilícitos”.

– José Tabuena (Tabuena, 2016)

Relatórios de comportamento antiético em corporações do setor privado ganharam as manchetes em inúmeras ocasiões desde o começo do século XXI. Os nomes de certas companhias e organizações trazem remetem de imediato a famosos escândalos de fraude ou corrupção, desde a Enron em 2001, à Cambridge Analytica em 2018, passando por FIFA, Toshiba, Volkswagen e tantos outros entre estes (Arons, 2016; Chambers, 2019; Sims e Brinkmann, 2003).

O que todos esses casos têm em comum é uma evidente lacuna entre os valores declarados de uma organização e a sua conduta de fato, refletida pelas ações da alta administração. A Enron, por exemplo, tinha um código de conduta premiado, o qual destacava seus valores fundamentais de comunidade, respeito, integridade e excelência (Noye-Allan e Nuttall, 2014; Tabuena, 2016). Mas hoje a Enron já não existe mais. A sua cultura e seus comportamentos efetivamente praticados levaram ao seu declínio. Neste caso de comportamento antiético, como em tantos outros, a disfunção na cultura da organização teve um impacto real drasticamente adverso no desempenho da organização (Roth, 2019d). Igualmente, a cultura organizacional (especialmente a cultura de risco) no setor bancário foi reconhecidamente uma importante causa da crise financeira de 2008 nos Estados Unidos (Lowenstein, 2010; Noye-Allan and Nuttall, 2014; Roth, 2019c).

Na sequência de um escândalo de alto nível, há uma questão que é perguntada com frequência: onde estavam os auditores internos? (IIA, 2016). Diante dessa questão, a profissão de auditoria interna passou a reconhecer que a cultura desempenha um papel crítico na governança das organizações; de que havia a clara necessidade de aperfeiçoar a fiscalização da cultura de governança; e de que auditores devem auditar essa área de risco regularmente (IIA, 2016; McCafferty, 2016; Tabuena, 2016). Um resultado direto desse reconhecimento foi que, recentemente, o Instituto de Auditores Internos (IIA) e outras associações

profissionais ao redor do mundo produziram uma série de publicações e webinários para aumentar a conscientização sobre a necessidade de auditar a cultura organizacional e fornecer orientação e aconselhamento sobre como conduzir essas auditorias (CIIA, 2016; IIA, 2019; IIA, 2016). (Muitos documentos úteis podem ser encontrados na página de [intercâmbio de recursos culturais](#) do Instituto de Auditores Internos).

Mas todo esse interesse recente em auditorias de cultura é relevante para organizações do setor público? A resposta breve é “sim”. Infelizmente, comportamentos antiéticos e culturas disfuncionais não estão restritas ao setor privado. Relatórios recentes do Auditor Geral do Canadá demonstram esse fato, a exemplo da [auditoria de 2003 do Escritório do Comissário de Privacidade](#), que detectou comportamentos equivalentes a um “reinado do terror”, ou ainda a [auditoria de 2010 do Escritório do Comissário de Integridade do Setor Público](#), na qual descobriu-se que comportamentos antiéticos e o clima de intimidação levaram a uma alta rotatividade de pessoal e baixo desempenho organizacional.

Recentemente, comentários feitos por Michael Ferguson, ex-Auditor Geral do Canadá, com relação à auditoria de 2018 do sistema de pagamento Phoenix do governo federal, claramente apontou a cultura organizacional como o um fator determinante para a falha do sistema (von Scheel, 2018; CBC 2018; Office of the Auditor General of Canada, 2018a). Em sua coletiva de imprensa sobre este relatório, o ex-Auditor Geral afirmou que “o governo federal tem um problema cultural que dificulta a realização de mudanças significativas” (CBC, 2018). Tal situação é bastante preocupante, considerando que atualmente o governo federal está envolvido na promoção de uma série de iniciativas de transformação para as quais a mudança de cultura foi identificada como um fator chave de sucesso (Vide o [Plano Estratégico de Operações Digitais](#) da Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá)

Diante do exposto, e diante da crescente literatura sobre auditoria de cultura, evidencia-se que a cultura organizacional pode ser um fator determinante de:

- desempenho organizacional;
- sucesso das iniciativas de transformação; e
- a extensão de fraude, corrupção e outros comportamentos antiéticos dentro da organização.

A cultura é, portanto, uma área significativa de risco que precisa ser gerida e monitorada, como qualquer outra área de risco que possa afetar a capacidade de uma organização do setor público atingir seus objetivos estratégicos.

Ao auditar a cultura, auditores internos e externos podem auxiliar os órgãos e entidades do setor público a gerenciar a cultura e extinguir a lacuna entre o comportamento desejado e o comportamento de fato (DeRoche, 2016b; IIA, 2016). Em última instância, auditar a cultura organizacional pode ajudar a evitar falhas de projetos, danos à reputação e perda de confiança na capacidade do setor público de oferecer serviços de boa qualidade aos cidadãos.

Como a Cultura Organizacional Pode Ser Auditada?

“O que os auditores precisam levar em consideração ao auditar a cultura é até que ponto o que se faz diverge do que se fala”

– Richard F. Chambers (Chambers, 2019, p. 180)

Auditar a cultura organizacional é, atualmente, reconhecido como útil e desejável. Mas como os auditores podem passar da teoria para prática e efetivamente auditar a cultura?

Esta seção responde a quatro perguntas-chave sobre a realização de auditorias culturais:

- Por onde os auditores devem começar e o que devem auditar?
- Como os auditores podem coletar evidências?
- Quais habilidades são necessárias?
- Como os auditores podem reportar as observações sensíveis sobre a cultura?

Por onde os auditores devem começar e o que devem auditar?

Ao auditar a cultura organizacional pela primeira vez, recomenda-se que os auditores comecem aos poucos e, à medida que acumulam mais experiência, devem aumentar gradualmente o escopo das auditorias para ir ganhando mais confiança (Chambers, 2019; Roth, 2019c).

Um primeiro passo que os auditores podem adotar é, em suas auditorias regulares, considerar se há fatores subjacentes culturais que podem explicar suas observações. Ao utilizar [ferramentas e técnicas de análise de causa raiz](#), é possível identificar esses fatores, os quais podem ser documentados e apresentados nos relatórios de auditoria (Chambers, 2019; Gwin, 2017). A título de exemplo, se os auditores encontrarem falhas de segurança da informação, uma análise causa raiz pode revelar que os problemas não são técnicos, mas culturais (IIA, 2017). É possível, por exemplo, que haja falta de conscientização e treinamento em segurança da informação na organização auditada ou uma alta tolerância ao risco, impulsionada por uma cultura excessivamente focada em resultados.

O próximo passo lógico é dedicar uma seção do plano de auditoria para examinar alguns aspectos da organização cultural (assim como fez o Auditor da Cidade de Edmonton em uma [auditoria de 2017](#)). Assim, o exame de aspectos culturais em diversas auditorias, um órgão de controle interno ou externo pode decidir que vale a pena produzir um relatório final, fornecendo uma visão horizontal das questões culturais na organização auditada como um todo (Bruce, 2018; Chambers, 2019; Plamondon, 2017).

Esses passos cobrem a abordagem geral, mas deixa de fora algumas questões que a maioria dos auditores faz: o que auditar e como fazer para auditar?

Em essência, auditorias culturais tentam determinar se a cultura e os comportamentos praticados em uma organização estão em conformidade com a sua cultura expressamente declarada, isto é, a cultura desejada. Isso implica que o primeiro requisito em uma auditoria cultural é ter uma boa compreensão da cultura desejada em um órgão ou entidade auditada, incluindo uma imagem clara dos comportamentos esperados que materializam essa cultura. Informações relevantes sobre os valores de uma organização podem ser comumente encontrados nos documentos oficiais da organização, tais como declaração de missão e visão, código de ética, planos estratégicos, relatórios de gestão anuais, políticas de recursos humanos e documentos de iniciativas especiais (Roth, 2019a). Essas informações podem ser complementadas com discussões com a administração, a fim de ter uma visão completa do quadro (IIA, 2016; ECCC, a ser publicado).

A partir deste ponto, os auditores podem identificar áreas em que a lacuna entre o comportamento esperado e o praticado podem apresentar riscos significativos para o alcance dos objetivos da organização. Durante esse processo de avaliação de riscos, auditores devem prestar atenção especial aos sinais de alerta que podem indicar questões culturais que merecem uma análise mais aprofundada. Por exemplo, se a equipe de auditoria verificar que alguns controles financeiros ou de segurança são frequentemente ignorados, tal fato pode denotar um viés cultural para gerar resultados a qualquer custo, de modo a cumprir metas organizacionais irrealizáveis (Land, 2019; Plamondon, 2017).

Outros sinais de alerta são:

- Falha em fazer cumprir os códigos de conduta e políticas e procedimentos relacionados (por exemplo, quando as inconformidades são registradas, mas não há consequências);
- Desconfiança de auditores e reguladores e histórico ruim de implementação de recomendações feitas por esses;
- Altas taxas de insatisfação expressas em pesquisas feitas com servidores (em toda a organização ou em setores específicos);
- Altos índices de reclamações sobre a organização (ou sua equipe) feitas por funcionários, clientes ou pelo público;
- Alta rotatividade de pessoal e índice de inassiduidade;
- Questões não resolvidas há muito tempo (por exemplo, quando foram feitas observações de auditoria semelhantes diversas vezes ao longo dos anos e nenhuma ação concreta foi tomada para resolver o problema identificado);
- Falta de ações ou incentivos para apoiar os valores organizacionais (por exemplo, nenhuma ação concreta para promover a igualdade de gênero, embora haja um princípio expresso nesse sentido); e
- Falta de alinhamento entre incentivos e métricas de desempenho com as políticas e valores da organização (a título de ilustração, os incentivos só podem ser concedidos para recompensar a entrega de projetos dentro do prazo e orçamento, ao passo que os valores organizacionais enfatizam a excelência dos produtos e a qualidade dos serviços) (IIA, 2019; Noye-Allan e Nuttall, 2014; Roth, 2019d; Tabuena, 2016).

Os auditores podem obter informações para apoiar a avaliação de riscos e identificar sinais de alerta de várias formas. Eles podem começar revisando auditorias anteriores e a taxa de implementação de recomendações. É possível, ainda, consultar outros auditores que conhecem bem o órgão ou entidade auditada e pedir a opinião deles sobre a cultura. Posteriormente, a equipe de auditoria pode revisar informações disponíveis sobre os valores e compromissos éticos da organização, antes de solicitar e analisar o resultado de pesquisas de opinião dos servidores, políticas de recursos humanos, incentivos por desempenho, documentação sobre entrevistas de comunicação de resultados de auditoria, atas de reuniões gerenciais, entre outros. Obviamente, a realização de entrevistas com a alta administração para obter informações adicionais também faz parte do processo regular de avaliação de riscos.

Depois de revisar informações suficientes, os auditores serão capazes de definir o foco de sua auditoria. As auditorias de cultura organizacional podem se concentrar em várias áreas de interesse. As mais comuns incluem:

- cultura de colaboração;
- cultura de conformidade;
- cultura de segurança da informação;
- cultura ética;
- cultura de transparência e publicidade;
- cultura de risco;
- cultura de segurança; e
- o tom no topo (liderança).

Outra opção é auditar uma iniciativa específica de transformação cultural dentro de uma organização (por exemplo, o [Plano Estratégico de Operações Digitais](#) da Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá) implica a transição para uma cultura “aberta por padrão” e “colaborativa por padrão” no serviço público). O **Quadro 1** traz exemplos de relatórios de auditoria disponíveis para consulta das diversas áreas de foco supracitadas (ressalta-se que nenhuma auditoria foi encontrada para outras áreas de foco durante as pesquisas deste artigo).

Quadro 1 – Exemplos de auditorias de cultura publicadas para áreas de foco selecionadas

Área de foco	Exemplos de Auditoria Publicados
Iniciativa de transformação cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escritório do Auditor da Cidade, Cidade de Edmonton, 2017 – Auditoria da Cultura Corporativa; ▪ Escritório do Auditor Geral do Canadá, 2018 – Comportamento Sexual Inadequado – Forças Armadas Canadenses;
Cultura de igualdade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escritório do Auditor Geral do Canadá, 2015 – Implementando Análise Baseada em Igualdade de Gênero;

Área de foco	Exemplos de Auditoria Publicados
	<ul style="list-style-type: none"> Escritório do Auditor Geral do Canadá, 2016 – Recrutamento e Retenção nas Forças Armadas Canadenses – Defesa Nacional (inclui um critério de representação feminina na organização); Escritório do Auditor Geral da Nova Escócia, 2019 – Comissão do Serviço Público, Agricultura, Serviços Comunitários e de Justiça: Diversidade e Inclusão no Serviço Público;
Cultura Ética	<ul style="list-style-type: none"> Escritório do Auditor Geral da Cidade, Cidade de Calgary, 2015 – Avaliação do Programa de Ética; Segurança Pública do Canadá, 2015 – Auditoria Interna de Valores e Ética; Escritório do Auditor Geral da Colúmbia Britânica, 2017 – Auditoria da Gestão de Ética no Serviço Público da C.B. (inclui um critério sobre a construção da cultura ética no ambiente de trabalho); Escritório do Auditor Geral do Canadá, 2019 – Respeito no Ambiente de Trabalho;
Cultura de risco	<ul style="list-style-type: none"> Escritório de Auditoria de Nova Gales do Sul, 2018 – Gerindo o Risco no Setor Público de N.G.S.: Cultura de Risco e Capacidade;
Tom no topo	<ul style="list-style-type: none"> Serviços Correcionais do Canadá, 2011 – Auditoria de Valores e Ética (inclui um critério sobre a medição da percepção dos servidores a respeito do desempenho dos líderes da organização).

Selecionar uma área de foco é um passo crucial no processo de planejamento da auditoria porque permite que os auditores delimitem o trabalho em um contexto específico no qual eles podem definir expectativas precisas e, por conseguinte, um critério de auditoria. Adotar essa abordagem é preferível a procurar respostas para questões como “a organização tem uma cultura organizacional forte?”. Questões como essa são muito vagas para serem examinadas de modo eficaz (ECCC, a ser publicado).

Após selecionar uma área de foco, auditores podem começar a desenvolver o plano de auditoria. O modelo de três etapas que está sendo desenvolvido pela Divisão de Auditoria e Avaliação do Meio Ambiente e Mudança Climática do Canadá pode ser útil nessa fase (ECCC, a ser publicado).

Na primeira etapa do modelo, os auditores buscam obter um entendimento claro para a área de foco selecionada sobre a cultura que a organização visa alcançar e como ela é comunicada aos seus agentes. Esse entendimento permite que os auditores definam a cultura desejada e expectativas claras em termos de comportamentos que devem ser aceitos e proibidos. Então, a equipe de auditoria usa essa informação como a base para o critério de auditoria.

Na segunda etapa, os auditores examinam o alinhamento entre a cultura desejada e as práticas e processos da organização, determinando a extensão em que os comportamentos esperados são incentivados, integrados aos processos relevantes e praticados pelas pessoas.

Por fim, na terceira etapa, os auditores examinam os processos e práticas de fiscalização relacionados; como a organização mede e acompanha o alinhamento da cultura de fato com a desejada; e como ela responde a casos de comportamento inapropriado e não conformidade com as políticas relevantes.

Como os Auditores Podem Coletar Evidência?

Os auditores podem não estar familiarizados com auditorias de cultura organizacional, mas a maioria está familiarizada com as principais técnicas de coleta de evidências utilizadas neste tipo de auditoria: questionários, entrevistas, observações diretas, revisões de arquivos e análise de causa raiz (CIIA, 2016). No entanto, muitos auditores podem estar menos familiarizados com técnicas mais recentes que também podem ser usadas para auditar a cultura, como aplicativos avançados de análise de dados e análise de texto, que podem analisar a linguagem utilizada em uma grande quantidade de e-mails e outros documentos para avaliar emoções e derivar achados sobre a cultura (Corritore, Goldberg, & Srivastava, 2020).

Algumas das técnicas utilizadas para auditar a cultura, como entrevistas ou grupos focais fornecerão informações de natureza qualitativa. Entrevistas, por exemplo, podem ser uma maneira muito boa de obter informações sobre a cultura organizacional que seriam difíceis de obter de outra forma, como:

- percepções sobre a receptividade dos gestores a novas ideias ou opiniões contrárias;
- casos de não conformidade que não foram tratados de acordo com as políticas internas;
- medo de retaliação entre empregados; e
- Desrespeito a medidas de segurança.

As informações obtidas por meio de entrevistas podem ser valiosas quando apontam para achados que podem ser confirmados por documentação escrita ou outras fontes de evidência. Da mesma forma, as entrevistas podem ser úteis para confirmar informações (como relações de causa e efeito) obtidas por outros meios.

Entretanto, os auditores devem ter cuidado ao conduzir entrevistas sobre aspectos culturais sensíveis. Por exemplo, entrevistas com altos executivos podem fornecer um retrato idealizado de situações porque as informações que os executivos recebem dos gerentes e funcionários geralmente são filtradas. Da mesma forma, entrevistas ou grupos focais com funcionários podem não fornecer uma imagem precisa se as pessoas não estiverem confortáveis para falar abertamente sobre o que eles pensam de verdade sobre a organização (Bruce, 2018; Roth, 2019a).

Assim como as entrevistas, as questionários com funcionários podem ser uma maneira eficaz de obter informações relevantes sobre a cultura organizacional, especialmente quando projetadas para preservar o anonimato dos entrevistados. Questionários podem fornecer dados quantitativos para fundamentar

observações ou declarações informais ouvidas em entrevistas. Os resultados dos questionários também podem destacar áreas que justificariam exames adicionais por parte dos auditores (por exemplo, uma pergunta do questionário sobre se os gerentes sempre se comportam de forma ética que recebeu uma alta proporção de respostas "discordo totalmente") (IIA, 2016; McCafferty, 2016; Tabuena, 2016).

Embora questionários e entrevistas com funcionários sejam úteis, elas devem ser usadas com cautela para auditar a cultura. As respostas da pesquisa podem nem sempre ser honestas ou podem ser tendenciosas, especialmente se a pesquisa for anônima. Por esse motivo, os auditores geralmente devem buscar embasar os resultados de questionários com evidência comprobatória adicional. Na realidade, uma abordagem baseada em uma única técnica para auditar a cultura não é eficaz. Ao revés, é mais provável que o uso de uma combinação de técnicas quantitativas e qualitativas e fontes de evidência variadas resultem em constatações e conclusões de auditoria robustas (PwC UK, 2018; Roth, 2019).

Além de analisar os resultados da pesquisa com funcionários e conduzir entrevistas, os auditores podem observar o comportamento dos executivos em reuniões de gestão para ter uma melhor noção da cultura real de uma organização. Por fim, também é possível obter e analisar uma ampla gama de documentos relevantes (**Quadro 2**) e aplicar ferramentas e técnicas de análise de causa raiz para determinar se razões culturais podem explicar as deficiências observadas dentro da organização auditada (Chambers, 2019; IIA, 2019; Roth, 2019d).

Quadro 2 – Exemplos de potenciais fontes de evidência documental para auditorias de cultura organizacional

Área Funcional	Fontes de Evidência
Políticas organizacionais de valores e ética e a aplicabilidade destas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Códigos de ética e de conduta, declarações de valores, declarações de visão e missão, etc.; ▪ Registros do programa de compliance ético; ▪ Registros de treinamentos sobre valores e ética; ▪ Pesquisas com funcionários e registros de reuniões de desligamento; ▪ Arquivos de casos e relatórios de denúncias de ações antiéticas, fraudes e malversação de recursos; ▪ Respostas da gestão a casos de não conformidade; e ▪ Relatórios de auditoria interna e externa.
Cultura de igualdade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escritório do Auditor Geral do Canadá, 2015 – Implementando Análise Baseada em Igualdade de Gênero; ▪ Escritório do Auditor Geral do Canadá, 2016 – Recrutamento e Retenção nas Forças Armadas Canadenses – Defesa Nacional (inclui um critério de representação feminina na organização);

Área Funcional	Fontes de Evidência
	<ul style="list-style-type: none"> Escritório do Auditor Geral da Nova Escócia, 2019 – Comissão do Serviço Público, Agricultura, Serviços Comunitários e de Justiça: Diversidade e Inclusão no Serviço Público;
Cultura Ética	<ul style="list-style-type: none"> Escritório do Auditor Geral da Cidade, Cidade de Calgary, 2015 – Avaliação do Programa de Ética; Segurança Pública do Canadá, 2015 – Auditoria Interna de Valores e Ética; Escritório do Auditor Geral da Colúmbia Britânica, 2017 – Auditoria da Gestão de Ética no Serviço Público da C.B. (inclui um critério sobre a construção da cultura ética no ambiente de trabalho); Escritório do Auditor Geral do Canadá, 2019 – Respeito no Ambiente de Trabalho;
Cultura de risco	<ul style="list-style-type: none"> Escritório de Auditoria de Nova Gales do Sul, 2018 – Gerindo o Risco no Setor Público de N.G.S.: Cultura de Risco e Capacidade;
Tom no topo	<ul style="list-style-type: none"> Serviços Correccionais do Canadá, 2011 – Auditoria de Valores e Ética (inclui um critério sobre a medição da percepção dos servidores a respeito do desempenho dos líderes da organização).

Sources: Adapted from IIA, 2019 and Roth, 2019d

Quais Habilidades São Necessárias?

É claro que as auditorias de cultura organizacional diferem em alguns aspectos das auditorias mais tradicionais. Mas são necessárias habilidades especiais para planejar e conduzir tais auditorias? A resposta é “nem sempre”, pois muitos auditores já estão familiarizados com as principais ferramentas e técnicas para auditar a cultura.

Como as auditorias culturais costumam usar questionários, as habilidades para projetar e analisar questionários são claramente valiosas. Além disso, como na maioria das auditorias, o domínio de técnicas de entrevista é necessário. No entanto, como as entrevistas sobre a cultura podem ser mais subjetivas do que a maioria das entrevistas de auditoria e, como essas entrevistas geralmente envolvem a alta administração, são necessárias habilidades superiores de entrevista e comunicação e os membros mais experientes da equipe devem se encarregar das entrevistas mais delicadas. Pelas mesmas razões, é necessário um alto nível de tato e discrição (Bruces, 2018; IIA, 2019; Pett e Pundmann, 2016).

Habilidades superiores de entrevista, incluindo a capacidade de ler a linguagem corporal e dicas não verbais também serão úteis ao entrevistar funcionários (IIA, 2019). Como tópicos delicados serão frequentemente discutidos nessas entrevistas, é muito importante fazer com que os entrevistados se sintam seguros para que forneçam respostas honestas e completas às perguntas feitas pelos auditores. Os entrevistados que não se sentem seguros podem temer consequências negativas ao dizer a verdade. É igualmente importante assegurar aos entrevistados que suas preocupações serão devidamente consideradas na elaboração do relatório de auditoria e que seu anonimato será preservado (IIA, 2016).

É claro que nem todo auditor ou equipe de auditoria terá todas as habilidades necessárias para conduzir uma auditoria de cultura organizacional. Alguns auditores exigirão treinamento em habilidades de entrevista e outros precisarão aprender a identificar e entender indicadores de problemas culturais (Bruce, 2018; Noye-Allan e Nuttall, 2014). A capacitação em áreas culturais específicas também está disponível em diferentes organizações (por exemplo, o Instituto de Auditores Internos oferece treinamento em auditoria de [cultura de risco](#)).

Finalmente, ao iniciar a auditar a cultura ou quando habilidades especializadas são necessárias para examinar questões complexas, pode ser apropriado trazer um especialista (um psicólogo organizacional, por exemplo) para ajudar a equipe de auditoria a aplicar métodos apropriados para avaliar aspectos culturais e relatar os achados apropriadamente (ACCA, 2017; Cansialosi, 2014; IIA, 2019).

Como os Auditores Podem Relatar Observações Sensíveis Sobre a Cultura?

Os achados de auditoria sobre a cultura organizacional podem ser muito sensíveis e isso pode tornar a fase de relatório mais desafiadora do que o normal. A auditoria pode descobrir que a gestão está aberta às suas constatações quando são apresentadas oralmente, mas torna-se defensiva e leva para o lado pessoal quando as constatações são escritas (Bruce, 2018; DeRoche, 2016b).

Isso pode ser particularmente desafiador quando os auditores internos apresentam conclusões que indicam que sua organização tem sinais claros de uma cultura problemática. Pode haver uma tensão crescente entre a gestão e a auditoria interna nesses casos e até mesmo o perigo de retaliação (Tysiac, 2015).

Por outro lado, quando a gestão apoia um relatório sobre a cultura, isso é um sinal de uma cultura aberta e transparente dentro da organização de auditoria (Bruce, 2018).

Para evitar muitos contratempos na fase de relatório, os auditores são incentivados a minimizar a surpresa, levantando preocupações culturais com a administração antes de redigir seu relatório. Eles devem ser capazes de explicar exatamente qual aspecto da cultura organizacional pode ser melhorado e devem apoiar seus pontos de vista com observações relevantes. Ao manter discussões tempestivas com a gestão e fornecer exemplos para apoiar suas observações, os auditores podem aumentar suas chances de obter o reconhecimento e a aceitação da gestão acerca de questões culturais (Chambers, 2019; IIA, 2016; Plamondon, 2017).

Por fim, os auditores podem tornar seus relatórios mais afetivos, equilibrando seus achados negativos com as observações positivas. Por exemplo, eles podem destacar comportamentos exemplares, identificar as melhores práticas e citar grupos específicos ou escritórios regionais como modelos (IAA, 2019; Land, 2019).

Conclusão

Há alguns anos, a maioria dos auditores não considerava a auditoria de cultura organizacional como uma parte importante de sua função. No entanto, as atitudes em relação à auditoria de cultura organizacional estão mudando e a profissão começou a fornecer orientações necessárias sobre esse tópico.

No entanto, para normalizar totalmente a auditoria de cultura, os órgãos de auditoria podem mudar sua própria cultura e melhorá-la perguntando “por quê” e pesquisando mais a fundo para identificarem a causa raiz das deficiências que eles veem em suas auditorias. Muitas dessas causas podem ter como fundamentos razões culturais.

Esperamos que, com o tempo, boa orientação e experiência, a auditoria da cultura organizacional se torne uma parte rotineira da auditoria pública.

Informações Sobre os Autores:



Pierre Fréchette é o Diretor de Pesquisa da Canadian Audit & Accountability Foundation – CAAF. Antes de ingressar na CAAF em 2013, foi auditor operacional no Escritório do Auditor Geral do Canadá por uma década.

Desde então, Pierre é autor ou coautor de vários Guias Práticos da CAAF, artigos, destaques de pesquisas, documentos de “Foco em Problemas” e webinários. Também desenvolveu o Inventário de Orientação de Auditoria Operacional, o qual ele atualiza regularmente, e dirige as publicações da série “Vozes do Campo”.

Ele pode ser contatado em: pierre.frechette@oag-bvg.gc.ca.



Aïda Warah é Diretora de Projetos Especiais do setor de Auditoria e Avaliação do Departamento de Meio Ambiente e Mudanças Climáticas do Canadá. Seus projetos atuais incluem a realização de estudos de benchmarking e o desenvolvimento de um guia para a auditoria de cultura organizacional.

Antes de ingressar na Auditoria, Aïda desenvolveu e dirigiu os programas de bem-estar (saúde mental, valores e ética) do Departamento durante dois anos. Durante os dez anos anteriores, ela ocupou vários cargos de nível executivo no Departamento de Meio Ambiente e Mudanças Climáticas do Canadá, inclusive como Diretora Sênior de Divulgação por oito anos. Foi também Diretora de Liderança e Desenvolvimento de Políticas na Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá.

Aïda tem doutorado em psicologia pela Universidade de Ottawa e pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional. Ela também ensinou por dezessete anos na Universidade de Ottawa e na Universidade Carleton na graduação e pós-graduação em Desenvolvimento Pessoal, Liderança e Metodologia de Pesquisa.

Ela pode ser contatada em: awara059@uottawa.ca.

Referências

Ahmed, J. (11 de setembro de 2019). "9 Steps to Audit and Monitor an Ethical Culture." Auditboard. Disponível em: <https://www.auditboard.com/blog/9-steps-to-audit-and-monitor-an-ethical-culture/>

Arons, A. (2016). "A Pragmatic Approach to Auditing Corporate Culture." In The Why and How of Auditing Corporate Culture. MIS Training Institute.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) (25 de maio de 2017). "Auditing Culture – A Case Study by Barclays Bank." Londres: Autor. Disponível em: <https://www.accaglobal.com/my/en/member/discover/cpd-articles/audit-assurance/auditing-culture.html>

Audit Office of New South Wales (23 de abril de 2018). *Managing Risks in the NSW Public Service: Risk Culture and Capability*. Disponível em: <https://www.audit.nsw.gov.au/our-work/reports/managing-risks-in-the-nsw-public-sector-risk-culture-and-capability>

Bower, M. (maio, 2003). "Company Philosophy: 'The Way We Do Things Around Here.'" McKinsey Quarterly. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/company-philosophy-the-way-we-do-things-around-here>

Bruce, S. (26 de janeiro de 2018). "Should Internal Audit Perform a Culture Audit?" Edimburgo: ICAS. Disponível em: <https://www.icas.com/technical-resources/should-internal-audit-perform-a-culture-audit>

Canadian Audit and Accountability Foundation (2014). *Better Integrating Root Cause Analysis into Legislative Performance Auditing*. Ottawa: Autor. Disponível em: <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/RootCauseAnalysisEN.pdf>

Cansialosi, C. (29 de setembro de 2014). "Culture: The Most Overlooked Element of Audit." Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/chrisccansialosi/2014/09/29/culture-the-most-overlooked-element-of-audits/?sh=3481d6b22b85>

CBC (28 de maio de 2018). "Phoenix Problems Evident, but Not Brought Forward Due to Work Culture, Auditor General Says." CBC News. Disponível em: <https://www.cbc.ca/news/politics/auditor-general-first-nations-phoenix-1.4681172>

Chambers, R. F. (2019). *The Speed of Risk – Lessons Learned on the Audit Trail*, 2ª Edição. Lake Mary, Florida: Internal Audit Foundation, 242 p.

Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA) (maio de 2016). *Organisational Culture: Evolving Approaches to Embedding and Assurance*. Londres: Autor. Disponível em: <https://www.iaa.org.uk/media/1591840/FINAL-0885-Culture-report-17-5-16-v4.pdf>

Cidade de Edmonton, *Office of the City Auditor* (14 de novembro de 2017). *Corporate Culture Audit*. Disponível em: https://www.edmonton.ca/public-files/assets/document?path=17422_Corporate_Culture_Audit.pdf

Corritore, M., A. Goldberg, and S. Srivastava (2020, janeiro–fevereiro). "The New Analytics of Culture." *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2020/01/the-new-analytics-of-culture>

DeRoche, T. (31 de outubro de 2016a). "Auditing Culture – Part 1: Defining Culture." Wolters Kluwer. Disponível em: <http://www.teammatesolutions.com/auditing-culture-defining-culture.aspx>

DeRoche, T. (29 de novembro de 2016b). "Auditing Culture – Part 3: Unique Challenges." Wolters Kluwer. Disponível em: <http://www.teammatesolutions.com/auditing-culture-unique-challenges.aspx>

Environment and Climate Change Canada (ECCC) (a ser publicado). "A Guide for Conducting Organizational Culture Audits: A Step-by-Step Model." Ottawa: Autor.

Gwin, J. (31 de julho de 2017). "How to Audit Corporate Culture." *The CEO Magazine*. Disponível em: <http://media.the-ceo-magazine.com/guest/how-audit-corporate-culture>

Instituto de Auditores Internos (IIA) (2016). "Auditing Culture: A Hard Look at the Soft Stuff." *Global Insights*, 3ª Edição. Disponível em: <https://global.theiia.org/knowledge/PublicDocuments/2016-Feb-GPI-English.pdf>

Instituto de Auditores Internos (IIA) (junho de 2017). "Insight that Internal Audit Brings to Cybersecurity Culture." Tom no topo, edição 82. Disponível em: <https://www.iiacyprus.org.cy/wp-content/uploads/2015/12/june2017.pdf>

Instituto de Auditores Internos (IIA) (2019). *Practice Guide: Auditing Culture*. Disponível apenas para membros em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Auditing-Culture.aspx>

Kelly, M. (19 de julho de 2018). "The Delicate Business of Auditing Culture." *HR Toolbox*. Disponível em: <https://hr.toolbox.com/article/the-delicate-business-of-auditing-culture>

Land, A. (11 de setembro de 2019). "Auditing Conduct – Internal Auditors Can Find the Blind Spots That Have Given Financial Firms a Reputation for Bad Behaviour Toward Customers." *Internal Auditor*. Disponível apenas para membros em: <https://iaonline.theiia.org>

Lowenstein, R. (2010). *The End of Wall Street*. Nova Iorque: Penguin Press, 368 p.

McCafferty, J. (20 de agosto de 2016). "Making Culture into a Hard Science Tied to Risk Management." MIS Training Institute. Disponível em: <https://misti.com/internal-audit-insights/making-culture-into-a-hard-science-tied-to-riskmanagement>

Noye-Allan, R. and K. Nuttall (dezembro de 2014). "Auditing Culture: Can Internal Auditors Really Give Adequate Assurance on Corporate Governance Without Auditing Corporate Culture?" Dubai: Instituto de Auditores Internos. Internal Auditor Middle East.

Office of the Auditor General of Canada (2003). *Report on the Office of the Privacy Commissioner of Canada*. Relatório de setembro de 2003 do Auditor Geral do Canadá. Disponível em: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_lpf_e_1346.html

Office of the Auditor General of Canada (2010). *The Public Sector Integrity Commissioner of Canada*. Relatório de dezembro de 2010 do Auditor Geral do Canadá. Disponível em: https://publications.gc.ca/collections/collection_2011/bvg-oag/FA3-66-2010-eng.pdf

Office of the Auditor General of Canada (2018a). "Message from the Auditor General." Relatórios de Primavera do Auditor Geral do Canadá ao Parlamento do Canadá. Disponível em: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201805_e_43018.html

Office of the Auditor General of Canada (2018b). *Inappropriate Sexual Behaviour — Canadian Armed Forces*. 2018. Relatórios de Primavera do Auditor Geral do Canadá ao Parlamento do Canadá. Disponível em: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/att_e_43229.html

Office of the Auditor General of Canada (2019). *Respect in the Workplace*. Relatórios de Primavera do Auditor Geral do Canadá de 2019 ao Parlamento do Canadá. Disponível em: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201911_01_e_43530.html

Pelletier, J. (18 de outubro de 2017). "Bite-Sized Culture Audits." Internal Auditor blog

Pett, J.; S. Pundmann (junho de 2016). "Care and Feeding of the Company's Culture." Auditor Interno, Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-audit-eye-on-business-deloitte.pdf>

Plamondon, C. (2017). "Auditing Organisational Culture: When Culture Is the Culprit." Instituto de Auditorias Internas, apresentação de slides. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/plamondon_culture_is_the_culprit_en.pdf

PwC Reino Unido (2018). "Organisational Culture: Are Internal Audit Really Doing Enough?"

Rick, T. (16 de janeiro de 2015). "The Iceberg that Sinks Organizational Change." Blog. Disponível em: <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/iceberg-that-sinks-organizational-change/>

Roth, J. (30 de junho de 2017). "How to Audit Culture." Revista IA.

Roth, J. (04 de março de 2019a). "Auditing Culture: History and Principles." Auditor Interno. Disponível apenas para membros em: <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2019/march/auditing-culture-history-and-principles/>

Roth, J. (01 de maio de 2019b). "Auditing Culture: Bumps in the Road." Auditor Interno. Disponível apenas para membros em: <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2019/may/auditing-culture-bumps-in-the-road/>

Roth, J. (27 de junho de 2019c). "Auditing Culture: Where to Begin." Auditor Interno. Disponível apenas para membros em: <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2019/july/auditing-culture-where-to-begin/>

Roth, J. (30 de agosto de 2019d). "Auditing Culture: Observation and Data." Auditor Interno. Disponível apenas para membros em: <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2019/august/auditing-culture-observation-and-data/>

Sims, R. R.; J. Brinkmann (2003). "Enron Ethics (ou: Culture Matters More than Codes)," *Journal of Business Ethics*, vol. 45, no. 3, pp. 243–256.

Tabuena, J. (23 de julho de 2016). "Auditing Corporate Culture: A New Imperative." MIS Training Institute.

Tysiac, K. (3 de novembro de 2015). "Internal Auditors Turn Focus to Organizational Culture." *Journal of Accountancy*. Disponível em: <https://www.journalofaccountancy.com/news/2015/nov/internal-auditors-focus-organizational-culture-201513271.html>

von Scheel, E. (01 de junho de 2018). "Auditor General to Public Service: Stop Ignoring My Reports." CBC News. Disponível em: <https://www.cbc.ca/news/politics/government-culture-auditor-general-ferguson-1.4685726>

Traduzido por Ricardo Rocha, CIA." (Certified Internal Auditor)