

Auditoria da cultura

Tornando auditáveis os aspectos tangíveis e intangíveis



Auditoria de cultura

Para ter sucesso, as organizações precisam de uma estratégia de negócios que inclua 'o que' estão buscando alcançar e 'como' este objetivo será alcançado - neste caso, sua cultura. Isso precisa ser implementado de forma consistente e com permanente gerenciamento. Uma auditoria da cultura organizacional fornece garantia de eficácia operacional e estrutural em toda a organização, além de agregar valor tangível às equipes e conselhos de liderança.

A cultura é um aspecto relevante, que exige que a função de auditoria interna considere incluir uma revisão cultural da organização em seu plano de atividades. Esse processo consiste em avaliar se as atividades de negócios, comportamentos e os exemplos da liderança refletem adequadamente os valores, a ética, as políticas e o apetite ao risco da organização.

Para realmente cumprir as metas de negócios em um ambiente de crescente pressão econômica e incerteza política, a realidade básica é que culturas mal gerenciadas levam a resultados ruins de clientes e negócios.

As funções de auditoria agregam valor ao comitê de auditoria e ao conselho administrativo, fornecendo considerações sobre o que é percebido como abstrato por meio de estruturas e relatórios acionáveis que permitam maior tangibilidade à cultura das organizações.

A estratégia de negócios da organização deve definir o que é pretendido alcançar e como será alcançado. É o "como" que entra no aspecto cultural e para o qual nós, como auditores, olhamos em termos de verificação do alinhamento nos negócios.

Isso porque é justamente na falta de alinhamento que a cultura se enfraquece, tornando perceptível aos funcionários, clientes ou acionistas as inconsistências presentes em qualquer parte do negócio ou em funções específicas. E são essas inconsistências que podem dificultar a obtenção dos objetivos gerais da organização.

Os resultados de uma auditoria ajudam uma organização a entender se as estratégias da cultura foram claramente compreendidas e se os planos de ação estruturados foram desenvolvidos. As auditorias também agregam valor em meio a mudanças culturais, fornecendo conforto de que o investimento está sendo feito com sabedoria.

A cultura de uma organização é composta por partes, possibilitando a articulação e medição separadamente para demonstrar o grau de alinhamento e gerenciamento dos resultados que podem ajudar as empresas a alcançar suas estratégias de negócios. Inclusive, estudos acadêmicos provaram que uma equipe alinhada à cultura leva a clientes e acionistas satisfeitos. A cultura também é um claro diferenciador na atração, retenção e desenvolvimento de talentos. As organizações que optaram por gerenciar proativamente sua cultura estão começando a reconhecer isso.

“Realizar a avaliação da cultura organizacional foi um desafio que a equipe da Grant Thornton contribuiu com grandes insights, experiências e empatia em sua abordagem. A qualidade do trabalho desenvolvido foi excelente e tem sido valioso para nós. A equipe possui um profissionalismo de alto nível e eu estava confortável em tê-los envolvidos com o CEO e a equipe executiva.”

Jason Davies, Diretor de Auditoria e Riscos, Tesco PLC

Entender, manter e transformar a cultura

Na ausência de gerenciamento permanente, será desenvolvida uma cultura que pode não estar alinhada aos objetivos do negócio.

É comum a percepção de que a cultura é intangível e, portanto, há pouco que uma organização possa fazer para criá-la ou alterá-la.

No entanto, a cultura não deve ser uma responsabilidade exclusiva das pessoas que trabalham para sua organização, deve ser de propriedade e gerenciada por líderes de toda a organização. Aspectos culturais podem ser criados ou alterados através de um programa estruturado de intervenções integradas e monitoradas.

Descobrimos que a criação de um programa consistente em toda a organização, com o envolvimento ativo de todos os líderes e gerentes, pode ajudar a alinhar subculturas, impulsionar as aspirações culturais da empresa e ajudar a alcançar objetivos de negócios.

A cultura pode ser um verdadeiro diferenciador no mundo interconectado de ritmo acelerado e complexo de hoje, onde os modelos de negócios podem ser facilmente replicados pelos concorrentes. Uma vantagem competitiva real e duradoura pode ser alcançada através da implementação de uma cultura consistente e alinhada com a estratégia de negócios.

Então, como a auditoria pode auxiliar nesse processo? A cultura se manifesta em duas áreas principais. A primeira é formal - como as organizações articulam, governam e gerenciam a cultura. A segunda é informal - como indivíduos e equipes aplicam, percebem e moldam a cultura formal dentro da organização. Discutiremos como auditamos essas duas áreas em mais detalhes nas páginas a seguir.

“A auditoria interna, atuando como olhos e ouvidos do conselho, mas independente da gerência, está em uma posição única para julgar e aconselhar se o exemplo da liderança representa os valores e a ética da organização, e se está sendo refletido nas ações e decisões em toda a organização”.

Dr. Ian Peters, Diretor Executivo, CIIA julho de 2015



Entendendo os indicadores da cultura

A cultura é criada, principalmente, por indicadores formais que, por sua vez, afetam as principais crenças e premissas da organização.

Os aspectos formais da cultura organizacional são de natureza estrutural e são os condutores para mantê-la e/ou alterá-la. Por meio de nossas auditorias e análises, avaliamos os indicadores formais e as percepções informais dos colaboradores sobre eles. Dessa forma é possível garantir o alinhamento com as estratégias e valores da organização.



Seu pessoal é a sua cultura. Em uma simples declaração, sua empresa é caracterizada pela maneira como seus colaboradores informalmente a entendem e a representam. Nossa análise dos aspectos intangíveis da sua cultura utiliza um modelo academicamente comprovado para explorar isso com os funcionários.

Johnson e Scholes descrevem como entender os aspectos informais com um modelo chamado rede de cultura, que descreve um paradigma do ambiente de trabalho. Usamos a rede de cultura para entender como o individual e o coletivo percebem os fatores formais da cultura em uma organização e para determinar onde existem lacunas e riscos. Essas áreas incluem:



Metodologia de auditoria

O modelo a seguir mostra a nossa abordagem para avaliar e entender a cultura nas organizações.

A melhor maneira de auditar a cultura é começar com os indicadores formais da cultura:

- Liderança;
- Estratégia;
- Responsabilidade corporativa;
- Gestão de pessoas;
- Gestão de recursos;
- Processo e mudança.

Os indicadores formais e seus resultados são entendidos por meio de uma avaliação de eficácia operacional e estrutural e, em seguida, validados contra as percepções informais de seus funcionários, realizando entrevistas, workshops e pesquisas. Através do engajamento com nossos clientes, encontramos uma série de temas recorrentes que devem ser considerados por qualquer organização que busque impulsionar o sucesso por meio da cultura:

- 1 Um projeto estruturado em todos os indicadores é fundamental. Priorizar um ou dois aspectos levará a um conflito interno e falta de adesão.
- 2 O alinhamento entre funções e regiões geográficas é fundamental.
- 3 Ao transformar sua cultura, você deve procurar manter a velocidade e o momento da mudança consistentes nas linhas de negócios e na geografia.

Avaliando os indicadores informais da cultura

A cultura nunca deve ser uma responsabilidade exclusiva das pessoas que trabalham para sua organização ou que fizeram parte de sua história. Quando analisamos e avaliamos os indicadores informais, procuramos consistência no exemplo que vem das lideranças até os funcionários da linha de frente do seu negócio. Dividindo em três grupos, procuramos os seguintes atributos:

- **Liderança** – Os líderes definem o caminho da viagem para a cultura e devem ser capazes de demonstrar consistentemente suas aspirações culturais.
- **Gerência** – Esses indivíduos reforçam o direcionamento indicado pela liderança. Eles estão alinhados e entregam a mensagem certa de forma consistente?
- **Colaboradores** – Seus funcionários entendem e incorporam a cultura da empresa com os clientes e entre si?



Como abordamos a auditoria de cada indicador ou resultado

Indicadores						Resultados	
Liderança	Estratégia	Responsabilidade corporativa	Gestão de Pessoas	Gestão de Recursos	Processo	Engajamento de clientes, funcionários e stakeholder	
Abordagem A abordagem de cada indicador é definida, comunicada e integrada? Para cada indicador, existe um link para a estratégia de negócios? A abordagem de todos os indicadores está alinhada e consistente?	Desenvolvimento A abordagem de cada indicador é implementada de forma sistemática e uniforme em todas as áreas da empresa? Existem variações nas abordagens compreendidas, acordadas e documentadas?	Avaliação Existe uma forma definida de medir o impacto de cada indicador? Os projetos de mudança também são avaliados tanto ao impacto na cultura quanto ao valor para o negócio?	Refinamento Existe evidência de um entendimento dos impactos de cada indicador na cultura? Há evidências de aprendizado, aprimoramento e inovação?	Relevância Os resultados são consistentes em toda a empresa? A estratégia é eficaz? As perguntas certas são feitas à amostra certa de clientes, funcionários ou fornecedores?	Desempenho Quais são as tendências? Os objetivos estão sendo atingidos? O que as comparações externas revelam? Os indicadores estão claramente impactando os resultados?		

A estrutura e a eficácia operacional são avaliadas e as informações complementadas



Levando a um resultado estruturado

Relatório final

Utilizando todas as informações e análises, apresentamos uma revisão holística da cultura atualmente adotada, incluindo uma análise de lacunas e uma avaliação das implicações da abordagem atual para os indicadores.

Como podemos ajudar

A Grant Thornton é uma das maiores empresas globais de auditoria, tributos, consultoria, transações, serviços financeiros e BPS. Auxiliamos organizações dinâmicas a liberarem seu potencial de crescimento, oferecendo recomendações significativas, voltadas ao futuro.

Nosso objetivo é construir uma economia vibrante, baseada na confiança e na integridade dos mercados, promover crescimento sustentável em empresas e nas comunidades em que estamos inseridos.

Antes de embarcar em sua jornada cultural, podemos ajudá-lo a estabelecer qual área da sua estrutura cultural exige mais atenção.

Existem muitas ferramentas estruturadas para avaliar, mudar e medir a cultura. Quanto mais entendermos suas necessidades, melhor nossos especialistas em cultura poderão avaliar exatamente quais ferramentas usar para ajudá-lo a alcançar seus objetivos. Portanto, seja transformação de negócios, fusão, consultoria ou auditoria interna de toda ou parte de sua cultura, nós podemos ajudar. Com a cultura tendo uma influência significativa nos resultados dos clientes e nos negócios é vital obter garantias sobre o desenvolvimento desta área.

Auditando a Cultura - seus desafios



Obter uma imagem clara do posicionamento da cultura da sua organização, juntamente com um relatório de auditoria



Compreensão geral da sua cultura e gerenciamento mais eficaz e ativo dela





Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das maiores empresas globais de auditoria, consultoria e tributos. Está presente em 147 países e conta com mais de 68.000 colaboradores. No Brasil, está posicionada nos 14 principais centros de negócios do país, atendendo empresas nas mais variadas etapas de crescimento, desde startups a companhias abertas. Com uma forma de trabalho customizada, combinando excelência, relacionamentos produtivos, visão consultiva, conhecimento de mercados locais e custo-benefício, a Grant Thornton tem como objetivo auxiliar empresas dinâmicas a atingirem seus potenciais de crescimento de forma sustentável, gerando a melhor proposta de valor para o negócio por meio de recomendações significativas, voltadas ao futuro.

Contate-nos

Adriana Moura

Sócia Líder de GRC

E adriana.moura@br.gt.com

Cleber Barros

Sócio de GRC

E cleber.barros@br.gt.com



granthornton.com.br

© 2023 Grant Thornton Brasil. All rights reserved.

"Grant Thornton" refere-se à marca sob a qual as empresas membro da Grant Thornton fornecem serviços de auditoria, tributos e consultoria aos seus clientes. Grant Thornton Brasil é uma empresa membro da Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL e as firmas-membro não são uma parceria mundial. GTIL e cada empresa membro é uma entidade jurídica independente e os trabalhos são entregues pelas firmas membro. A GTIL não fornece serviços aos clientes diretamente. GTIL e suas empresas membros não são agentes, não se obrigam umas às outras e não são responsáveis por atos ou omissões realizadas por outras firmas-membro.