



# GLOBAL PERSPECTIVES & INSIGHTS

## *Capital Social/Humano e Cultura*

**PARTE 1:** O Papel da Auditoria Interna na Gestão do Capital Humano

**PARTE 2:** Um Roteiro para a Auditoria da Cultura

**PARTE 3:** Auditores Internos do Amanhã



The Institute of  
**Internal Auditors**

# PARTE 1

---

## O Papel da Auditoria Interna na Gestão do Capital Humano

### Sobre os Especialistas

#### **Kevin Ekendahl, AMIIA, Bacharel em Administração (Desenvolvimento Empresarial)**

Kevin Ekendahl, CEO da Audit Express em Melbourne, Austrália, tem um foco especial nas auditorias internas de qualidade de instituições de Ensino Superior em toda a região da Ásia/Pacífico. Seus esforços recentes envolvem a incorporação de auditorias de diversidade, equidade e inclusão como um recurso regular das revisões internas, com o objetivo de aumentar o valor organizacional e promover um ambiente de trabalho mais justo.

#### **Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA**

Uday Gulvadi é diretor administrativo do departamento de Disputas, Conformidade e Investigações da Stout, em Nova York, e colidera, em âmbito nacional, a prática de conformidade regulatória e crimes financeiros da empresa. Ele é líder das práticas de auditoria interna, crimes financeiros, auditoria de sistemas de informação e consultoria de riscos, com mais de 20 anos de experiência.

## Introdução

---

### Uma Mudança de Paradigma

Nos últimos anos, houve uma mudança significativa nas atitudes sobre como e onde o trabalho deveria ser realizado. Ao mesmo tempo, as organizações estão lidando com expectativas e metas em evolução relacionadas à diversidade, equidade e inclusão (DEI). As tecnologias emergentes também estão causando impacto, à medida que as empresas e os funcionários consideram como elas serão integradas ao ambiente atual. Esses e outros fatores, combinados, estão contribuindo para uma possível mudança de paradigma na gestão do capital humano. Este resumo examina como o mundo do trabalho está evoluindo e como a auditoria interna pode apoiar a abordagem da gestão para navegar por essa questão cada vez mais complexa.



# Riscos de Gestão do Capital Humano

## Um Risco para uma Nova Era

### Crítico, mas Pouco Abordado

Visto que as pessoas são um ativo crítico em qualquer organização, a gestão do capital humano envolve riscos significativos. O relatório global [Risk in Focus](#) do IIA monitora o ambiente de risco atual para os auditores internos e seus stakeholders. No relatório de 2024, executivos de auditoria interna de todo o mundo identificam o capital humano como uma das três áreas de maior risco para as organizações (juntamente com a cibersegurança e a continuidade dos negócios). O capital humano é definido por abranger áreas como diversidade, gestão de talentos e retenção. Em um horizonte de três anos, espera-se que o capital humano continue sendo uma das três principais ameaças.

Apesar do risco percebido, as preocupações com o capital humano não ocupam um lugar tão alto na lista de riscos que consomem o tempo e o esforço da auditoria interna, embora subam da oitava para a sexta posição em três anos. Para garantir que a gestão do capital humano receba a atenção apropriada, os auditores internos podem considerar a melhor forma de alinhar o tempo gasto nessa área com os objetivos estratégicos relacionados à organização.

### O Ambiente de Trabalho Remoto

O impacto duradouro da pandemia da COVID-19 é um elemento significativo na perspectiva de risco para o capital humano e o ambiente de trabalho. A pandemia demonstrou que muitas organizações poderiam continuar com os negócios normalmente, sem exigir que os funcionários estivessem presentes em um local de trabalho central todos os dias.

Kevin Ekendahl, CEO da Audit Express em Melbourne, adverte, no entanto, sobre o impacto de longo prazo que o trabalho remoto pode ter sobre as organizações e o local de trabalho em geral. Embora ofereça flexibilidade a todos os funcionários e permita acesso facilitado para pessoas com deficiência e pessoas em comunidades rurais, ele também pode produzir complexidades menos benéficas no ambiente de trabalho.

“As pessoas gostam de interagir, colaborar e fazer amizades no trabalho”, benefícios que a tecnologia pode dificultar, diz ele. Com os funcionários desvinculados de um local de trabalho físico ou da interação social regular com os colegas, o trabalho pode se tornar mais transacional, pois as pessoas se sentem cada vez menos conectadas à organização como um todo. Se a cultura corporativa for prejudicada, também pode ser mais difícil inspirar dedicação à organização e comprometimento com o comportamento ético.

### Principais Áreas de Tempo e Esforço da Auditoria Interna em 2024

1. Cibersegurança
2. Governança/reporte corporativo
3. Continuidade dos negócios
4. Mudanças regulatórias
5. Liquidez financeira
6. Fraudes
7. Cadeia de suprimentos e terceirização
8. **Capital humano**

### Principais Riscos nos quais os Auditores Internos Esperam Gastar Mais Tempo em 2027

1. Cibersegurança
2. Disrupção digital
3. Continuidade dos negócios
4. Mudanças regulatórias
5. Governança/reporte corporativo
6. **Capital humano**
7. Mudanças climáticas
8. Fraudes

Fonte: [Resultados da Pesquisa do Risk in Focus de 2024, Sumário Global](#), Internal Audit Foundation.



“Esse é um desafio que não pode ser ignorado”, diz Ekendahl, que recomenda que a alta gestão tome medidas intencionais para criar um ambiente de trabalho coeso. A auditoria interna pode assumir um papel importante na promoção de uma maior compreensão dessa questão, diz ele.

Como terceira linha, a auditoria interna pode examinar a eficácia dos controles, da supervisão e da implementação de processos relacionados à gestão, para determinar quaisquer impactos negativos decorrentes do ambiente de trabalho remoto. A auditoria interna também pode oferecer “uma perspectiva objetiva e independente à avaliação da cultura”, de acordo com o [DEI 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#), um projeto conjunto da Internal Audit Foundation, do The IIA e da Deloitte.

# Implementando a Inclusão

## Abordando os Riscos de Capital Humano

### O Papel do Auditor Interno

As questões relacionadas à DEI também deveriam estar em primeiro plano nas considerações sobre o capital humano. “Alguns poderiam argumentar que a auditoria interna, talvez mais do que qualquer outra função, está em melhor posição para ajudar a promover a DEI dentro da organização, porque os auditores internos já atuam como prestadores de avaliação e conselheiros confiáveis para o comitê de auditoria e a equipe executiva”, afirma o relatório conjunto de DEI.

De acordo com o relatório, o papel da auditoria interna pode incluir:

- **Prestar avaliações.** Incorporando questões de DEI no plano de auditoria, os auditores internos podem realizar auditorias de recursos humanos, auditorias de gestão de terceiros, revisões de políticas e procedimentos, e avaliações de conformidade regulatória, para avaliar como a organização lida com a DEI. Os auditores internos também podem auditar a precisão das métricas de DEI da organização e trabalhar com o departamento de recursos humanos para entender a mensuração da DEI.
- **Desenvolver insights valiosos.** Em seu papel de conselheiro confiável, a auditoria interna pode reportar o progresso em DEI, bem como os impactos potenciais dos riscos de DEI, identificar riscos em processos de talentos e prestar consultoria sobre a consistência das práticas de DEI em toda a organização.
- **Atuar como agente responsável.** A auditoria interna pode identificar práticas que promoverão a DEI e se tornarão modelos a serem seguidos, além de ajudar a gestão a compreender as causas de processos ou programas injustos.

Os riscos a serem considerados pela auditoria interna ao realizar uma revisão de DEI incluem:

- **Utilizar uma metodologia incompleta.** As abordagens de capital humano e DEI podem não ser aplicadas de forma consistente em toda a organização.
- **Focar de forma muito restrita.** Concentrar-se em um segmento de considerações de DEI pode não fornecer uma visão completa dos esforços da organização ou não atender aos objetivos do negócio.
- **Confiar em uma abordagem de cima para baixo.** Conforme observado no relatório, “embora a cultura possa ser definida de cima para baixo, a transformação ocorre de baixo para cima”.
- **Procurar uma solução rápida.** Embora a consistência seja importante, pode ser necessário personalizar as abordagens em certos casos. A organização também pode se precipitar em lidar com questões encontradas nos planos de auditoria e não adotar uma abordagem ponderada para a transformação.

De acordo com uma pesquisa recente do [The Washington Post e Ipsos](#), seis em cada dez americanos dizem que os programas de DEI são “algo bom” a ser adotado pelas empresas. Isso ocorre apesar do aumento das tensões em um ano político, quando as empresas são forçadas a reavaliar suas políticas, com o objetivo de limitar os riscos legais. Olhando para o futuro, as organizações que não apoiarem esforços eficazes de DEI poderão enfrentar consequências que incluem a incapacidade de atrair talentos que buscam um ambiente de trabalho inclusivo, ou a perda de fornecedores ou clientes que exigem comprometimento com os princípios de DEI.



## Realização de Auditorias de DEI

A auditoria de DEI envolve considerar as metas da alta gestão em toda a organização, para determinar quão bem a empresa está cumprindo os requisitos regulatórios e as expectativas dos stakeholders, e se está realmente conseguindo promover um senso de inclusão, diz Ekendahl. Isso significa compreender as estratégias organizacionais, bem como as distinções culturais em diversas regiões.

“DEI significa coisas diferentes em diferentes países ou regiões”, observa ele. No Vietnã, por exemplo, o foco pode estar em incluir mais mulheres na força de trabalho e, especificamente, em posições de liderança; enquanto, na Austrália, a ênfase pode estar na criação de resultados equitativos para aborígenes e habitantes das ilhas do Estreito de Torres e para os migrantes. Os auditores internos e suas organizações precisam compreender as nuances e o diferente clima regulatório no mundo todo, acrescenta ele.

As auditorias de DEI examinam o desenvolvimento e a implementação de políticas e processos relacionados. Isso pode incluir determinar se a empresa minimiza potenciais vieses de contratação e evita referências a gênero ou outros atributos nas descrições de cargos, de modo que as decisões sejam tomadas com base em qualificações e experiência, diz Ekendahl. As auditorias internas também podem considerar a adequação do treinamento fornecido aos profissionais de RH e aos gerentes de contratação, para que esses profissionais estejam cientes dos vieses que podem trazer para suas práticas e decisões de recrutamento.

O esforço vale a pena, diz Ekendahl. Além de promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, vários estudos mostram que as organizações que adotam práticas de DEI são mais produtivas e lucrativas, porque promovem a retenção e aumentam a colaboração.

Além disso, “ao incluir auditorias de DEI em seu universo de auditorias internas, as empresas mostram que estão trabalhando em prol de uma força de trabalho equitativa e inclusiva”, diz ele. A auditoria interna pode ampliar o esforço, adotando práticas mais equitativas em sua própria função, incluindo a definição de políticas e procedimentos que promovam a inclusão e o fornecimento de treinamento para erradicar vieses não reconhecidos e adotar a inclusão, acrescenta.

## Uma Força de Trabalho para Novas Tecnologias

Embora haja muita empolgação com as mudanças que as tecnologias emergentes podem causar nos negócios e no trabalho, seu impacto de longo prazo e adoção permanecem incertos. De acordo com a [Gartner](#), as principais barreiras à implementação da inteligência artificial (IA) incluem:

- Dificuldade em estimar e demonstrar o valor da IA (49%).
- Falta de talento/habilidades (42%).
- Falta de confiança nos aspectos tecnológicos da IA (40%).
- Falta de dados, alinhamento de negócios/definição de casos de uso e confiança na IA (cada um com 39%).

Conforme essas barreiras demonstram, as organizações deveriam estar cientes do importante papel que sua força de trabalho desempenhará para garantir o sucesso da adoção de novas tecnologias. Os benefícios das novas tecnologias dependerão de funcionários que possam compreender, comunicar e fazer o melhor uso das novas capacidades. “Organizações maduras em IA investem em capacidades fundamentais que permanecerão relevantes, independentemente do que acontecer amanhã no mundo da IA, e que lhes permitem dimensionar suas implantações de IA com eficiência e segurança”, de acordo com a [Gartner](#).

No ambiente de trabalho acelerado de hoje, o treinamento e a adaptação a novas ferramentas e abordagens tornam-se cada vez mais importantes. Quando muitos funcionários pediram demissão de seus empregos após o fim da pandemia, eles foram substituídos por membros da equipe que eram novos na organização e trabalhavam remotamente, observa Uday Gulvadi, diretor administrativo do departamento de Disputas, Conformidade e Investigações da Stout, em Nova York. Capacitar a equipe rapidamente foi essencial. Isso incluiu um foco em habilidades informais, para garantir que eles entendessem as abordagens e a cultura corporativa, além de como trabalhar de forma eficaz com os clientes.



Com as tecnologias emergentes e outras interrupções na forma como os negócios são estruturados e gerenciados ocorrendo em um ritmo vertiginoso, as organizações devem estar preparadas para capacitar seu pessoal de forma rápida e regular. Elas também precisarão abordar as diferenças potenciais na adaptabilidade das pessoas em diferentes níveis e em diferentes funções ou regiões.

## Mensuração dos Riscos de RH

Um primeiro passo importante para lidar com o risco do capital humano é estabelecer que ele existe. Há diversas formas pelas quais os auditores internos podem demonstrar o impacto e a importância do risco do capital humano. “Se o CAE quiser aumentar a conscientização sobre os riscos de talentos, as métricas ou KPIs podem ajudar”, pois podem fornecer evidências gráficas de um problema potencial, diz Gulvadi. Essas métricas podem incluir:

- **Taxa de desligamento.** Os números mais altos do que a média da empresa podem apontar problemas em um departamento, nível ou região. “Pode ser usada para encontrar a causa raiz e identificar uma série de questões relacionadas à gestão de desempenho humano”, explica Gulvadi.
- **Tempo de substituição.** O tempo que leva para preencher um cargo pode indicar se uma empresa é considerada um local desejável para se trabalhar e ajudá-la a entender o que está gerando percepções negativas.
- **Mensurações de promoções internas X contratações externas,** especialmente para cargos importantes. Isso pode indicar a eficácia dos esforços de desenvolvimento de talentos e planejamento de sucessão da organização, para ajudar a evitar a perda de pessoas talentosas que não veem chances de ascensão.
- **Pesquisas de cidadania organizacional.** Na organização de Gulvadi, essas pesquisas anônimas e de 360° permitem que os subordinados diretos de um líder avaliem até que ponto seu supervisor demonstra os valores da empresa e as áreas que eles acreditam que podem ser melhoradas.

## Conclusão

---

### Trabalhando Rumo à Compreensão

Ao realizar auditorias especializadas e oferecer consultoria estratégica, a auditoria interna pode promover uma maior compreensão dos riscos de gestão do capital humano e a melhor forma de abordá-los. A auditoria interna também pode apontar questões emergentes para as organizações. As empresas deveriam estar preparadas, por exemplo, para abordar os riscos de gestão do capital humano relacionados a um ambiente político incerto.

Gulvadi observa os crescentes apelos dos funcionários e de outros stakeholders para que se manifestem sobre questões políticas ou de justiça social, apontando-as como um risco subestimado para as organizações. Não se posicionar pode ter um efeito desmoralizante sobre aqueles que são apaixonados por uma causa, mas expressar uma opinião pode representar o risco de alienar ou ofender aqueles que estão do outro lado da discussão. Nessa área e em todos os aspectos da gestão do capital humano, a auditoria interna pode alertar as organizações sobre o valor do monitoramento de novos riscos e disrupções, e oferecer insights sobre a forma mais eficaz de reagir a eles.



## PARTE 2

---

### Um Roteiro para a Auditoria da Cultura

#### Sobre os Especialistas

##### **Mary Ann Khalil, CIA, CRMA**

Mary Ann Khalil tem mais de 20 anos de experiência em auditoria interna e avaliação de riscos. Khalil é a fundadora da Knowbility Consultancy, uma empresa de consultoria *boutique*, especializada em soluções de governança personalizadas no Kuwait.

##### **Robert Lamp**

Robert Lamp é sócio sênior da Korn Ferry em Atlanta, atuando como membro central da equipe de Executivos Financeiros, onde lidera muitos dos projetos de busca por chefes executivos de auditoria, que são carro-chefe da empresa. Lamp está na Korn Ferry há 11 anos.

##### **Bryant Richards, CIA, CRMA, CMA**

Bryant Richards é professor associado de contabilidade e diretor do Centro de Automação Inteligente de Processos da Nichols College, em Dudley, Massachusetts. Antes de trabalhar na faculdade, Richards passou mais de 20 anos na indústria, principalmente nas áreas de auditoria interna e conformidade.

## Introdução

---

### Aprimorando as Auditorias da Cultura

Há pouco tempo, muitas pessoas questionavam a viabilidade e o valor da auditoria da cultura, mas essas atitudes mudaram. Hoje, há ampla aceitação de que a auditoria interna pode e deveria contribuir para a compreensão do impacto que a cultura pode ter em tudo, desde a diversidade até a resiliência e a eficiência.

Os auditores internos certamente reconhecem os riscos relacionados às preocupações com a cultura. No *North American Pulse of Internal Audit de 2024* do The IIA, 71% dos líderes de auditoria descrevem o nível de risco associado à governança e à cultura como moderado a alto, ou muito alto. No entanto, a pesquisa também constata que apenas 3% dos planos de auditoria são alocados para questões de governança e cultura, o terceiro nível mais baixo de alocação, apesar da importância da cultura e de seu papel crítico na governança.

Embora tenha havido progresso nas auditorias da cultura, parece que muitas delas ainda não estão sendo feitas de forma proativa. Robert Lamp, que lidera muitos dos trabalhos de busca de CAE da Korn Ferry em Atlanta, diz que os líderes de auditoria com quem trabalha afirmam que as auditorias da cultura são “uma espécie de processo reativo para apagar um incêndio”.



Ao mesmo tempo, pode ser difícil conquistar o apoio essencial do CEO, do conselho ou do comitê de auditoria, e os stakeholders podem ver as auditorias da cultura como algo desejável, em vez de uma necessidade. Este Brief examinará o que os auditores internos e suas organizações aprenderam sobre cultura e como a auditoria interna pode ajudar a melhorar a eficácia das auditorias da cultura daqui para frente.

# Entendendo a Cultura

## Riscos Relacionados à Cultura

### Práticas e Premissas Aceitas

A cultura pode ter um grande impacto em uma organização. “A cultura é um dos melhores indicadores de risco futuro”, diz Bryant Richards, professor associado de contabilidade e finanças da Nichols College, em Dudley, Massachusetts. “A gestão e o monitoramento da cultura podem ajudar as organizações a minimizar significativamente o risco, enquanto melhoram consideravelmente as operações futuras.”

A cultura está incorporada nas práticas e premissas aceitas que afetam a tomada de decisões, especialmente quando uma organização enfrenta circunstâncias incertas. “Essas crenças subjacentes não estão nos procedimentos ou políticas da organização, nem em sua missão”, diz Richards. “Mas são elas que podem desencadear ou prevenir riscos.”

As normas culturais moldam as atitudes dos funcionários em relação ao risco, governança, comunicações e prestação de contas, diz Mary Ann Khalil, sócia-gerente da Knowbility Consultancy no Kuwait. Por exemplo, pode haver riscos relacionados à cultura em empresas ou funções que supervalorizam lealdade e confiança inabaláveis, observa ela, porque essa mentalidade pode normalizar o fato de se fechar os olhos para os problemas. No entanto, a falta de supervisão, em níveis de liderança ou em um departamento específico, pode facilitar que os funcionários cometam fraudes ou se envolvam em outros comportamentos antiéticos. Outros riscos relacionados à cultura, observa Khalil, incluem:

- **Desalinhamento entre valores e práticas.** Exemplos incluem sobrecarregar os funcionários, ao mesmo tempo em que se enfatiza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, permitir lapsos de má conduta ética, não vincular recompensas a resultados, mas ainda assim esperar um alto desempenho, e oferecer aos funcionários recompensas por metas agressivas, o que pode pressioná-los a contornar regras e levar a falhas de conformidade ou fraudes.
- **Prestação de contas e questões de confiança.** Exemplos incluem transferência de culpa, retenção de informações, falta de cooperação ou colaboração, descumprimento constante de prazos sem consequências, repasse de decisões para superiores ou comitês, a fim de diluir a responsabilidade, e punição de funcionários por se expressarem.
- **Inconsistências na comunicação e na tomada de decisões.** Exemplos incluem a falta de disseminação de informações importantes em todos os níveis da organização, a aplicação de diferentes normas em toda a organização e a concentração de poder.
- **Resistência à mudança e falta de inovação.** Exemplos incluem a constante falta de apoio a novas iniciativas, rejeição de novas ideias e aversão persistente ao risco.
- **Alta rotatividade, estresse e questões de conformidade.** Exemplos incluem excesso de licenças médicas, burnout, rotatividade, violações de conformidade, reclamações de clientes e um ambiente de trabalho tóxico ou abusivo.

### Foco de Auditoria

O Guia Prático Global do IIA sobre [Auditoria da Cultura](#) define da seguinte forma a cultura organizacional e a conduta que ocorre dentro dessa cultura:

“A cultura representa os sistemas de crenças invisíveis, os valores, as normas e as preferências dos indivíduos que formam uma organização. A conduta representa a manifestação tangível da cultura por meio das ações, comportamentos e decisões desses indivíduos.”



As organizações podem falhar em atrair os melhores talentos executivos devido a esses tipos de questões culturais, diz Lamp. Assim como as empresas avaliam os talentos para possíveis contratações, ele descobriu que os candidatos a CAE fazem sua própria diligência sobre uma empresa, incluindo a avaliação não apenas de sua saúde financeira, mas também de sua cultura.

Além de considerar o que seus instintos lhes dizem sobre a empresa, os líderes em potencial podem avaliar informações de sua própria rede profissional, detalhes sobre a reputação da organização no mercado e insights do comitê de auditoria e do parceiro de auditoria externa. Além disso, “cada vez mais, os candidatos a CAE pedem para se reunir com os líderes de operações, para avaliar o quanto eles são receptivos à auditoria e se a auditoria interna é vista como uma parceira”, explica ele. Se o candidato aceitar o cargo, as impressões iniciais deveriam moldar a forma como o CAE projeta e aborda as futuras auditorias da cultura.

## Explorando mais a Fundo

Mesmo que as organizações tenham adotado as auditorias da cultura, Richards afirma que muitas permanecem focadas em sinalizadores de comportamento cultural, com os auditores internos associando-os a revisões operacionais e de conformidade. Isso pode deixar as organizações sem uma compreensão aprofundada das causas raízes e das tendências.

“Nós já temos todas as ferramentas, só não temos necessariamente o framework para unir tudo isso”, diz ele. A segunda edição recém-lançada do Guia Prático Global do IIA sobre [Auditoria da Cultura](#) fornece orientações valiosas sobre como se aprofundar, acrescenta. Entre outros itens, o guia descreve o papel da auditoria interna, apresenta uma visão geral passo a passo do planejamento e da execução de um trabalho de auditoria da cultura e oferece exemplos de monitoramento da cultura e formatos de reporte.

Um framework fornece à auditoria interna um roteiro a ser seguido, para determinar onde a cultura está tendo um impacto positivo ou negativo. Com o guia prático como ponto de partida, a auditoria interna pode então trabalhar para entender o framework único de uma empresa. Richards afirma que “qualquer organização que leve a cultura a sério tende a ter um líder cultural”, como um diretor de cultura ou vice-presidente de recursos humanos. Esses líderes deveriam ser capazes de informar as auditorias internas sobre os elementos da cultura que são importantes para a organização. Os auditores internos podem usar esses elementos para identificar riscos, assim como fariam em qualquer avaliação de riscos.

Os auditores internos enfrentarão desafios quando as organizações ainda não tiverem examinado ou definido suas culturas ou desenvolvido um framework cultural, como os usados em revisões operacionais ou de processos. Isso coloca a auditoria interna em extrema desvantagem, porque, em vez de reportar sobre a cultura com base nas normas ou expectativas estabelecidas pela organização, os auditores podem se sentir pressionados a recomendar essas normas eles mesmos, explica Richards.

Na ausência de um framework interno existente, para entender os mecanismos culturais de uma organização, a auditoria interna normalmente começa com o processo de recursos humanos, incluindo como as pessoas são contratadas ou treinadas e como seu desempenho é gerenciado. “Toda organização tende a ter uma quantidade significativa de formalidade em torno dessas áreas, e elas têm um enorme impacto”, afirma Richards.

O próximo passo é examinar o que está moldando os mecanismos culturais, mas que pode não ser imediatamente óbvio. Por exemplo, ele recomenda explorar os passos que levaram a um problema, incluindo os medos ou mal-entendidos que podem tê-lo causado, e por que esses passos ocorreram. Para obter mais informações, Richards indica o livro *Organizational Culture and Leadership*, do professor Edgar Schein, do Massachusetts Institute of Technology, cujo Modelo Iceberg divide a cultura em três camadas: artefatos, valores defendidos e crenças subjacentes. Richards faz referência ao modelo em seu artigo, [Under the Surface](#), na revista *Internal Auditor*.



# Estabelecendo o Valor da Auditoria Interna

## Educando os Clientes

---

### **Culturas de Comunicação Aberta X Culturas Fechadas**

Os auditores internos estão bem preparados para a auditoria da cultura. “Na verdade, conhecemos a cultura muito bem”, diz Richards. “Fazemos amostragens de eventos o tempo todo.” Devido ao seu amplo conhecimento da organização, os auditores internos estão cientes dos grupos que têm um líder autoritário ou áreas em que as pessoas seguem práticas antigas que não fazem mais sentido. Eles sabem quais têm uma cultura positiva intrinsecamente forte ou rotatividade excessiva.

Com base no feedback dos funcionários, os auditores internos também podem quantificar fatos, como o número de funcionários que reportam ficar apreensivos ao dar más notícias a um chefe, e reunir informações semelhantes que podem ser comparadas a dados anteriores ou às expectativas da empresa (consulte “Documentando a Auditoria da Cultura”).

No entanto, os auditores internos também deveriam estar cientes de como a cultura afetará a reação ou a aceitação do seu próprio trabalho. Uma cultura de comunicação aberta valoriza insights sobre potenciais problemas ou riscos e acolhe a avaliação e a assessoria que a auditoria interna pode oferecer.

Em uma cultura mais fechada, a equipe de auditoria interna pode ser vista como uma força policial que existe para punir equipes ou indivíduos por seus erros. Ao mesmo tempo, os clientes podem não entender a capacidade da auditoria interna de realizar auditorias da cultura, porque associam os auditores internos a métricas financeiras. Os funcionários podem temer represálias por reportar problemas e os clientes também podem não apreciar a cultura como um fator essencial para os resultados dos negócios.

Portanto, “educar os clientes é fundamental para superar as barreiras culturais e a resistência às auditorias da cultura”, diz Khalil. No início de suas auditorias, ela pede à liderança da empresa que participe de reuniões abertas com o grupo que está sendo auditado, para endossar a auditoria interna e confirmar que não haverá retaliação. Nessas reuniões, ela também discute a importância de uma cultura saudável e as consequências caso haja riscos culturais.



## Documentando a Auditoria da Cultura

O Guia Prático Global do IIA, [Auditoria da Cultura](#), identifica os documentos que as funções de auditoria interna podem analisar em uma auditoria da cultura:

- Quaisquer declarações de valor (podem ser identificadas como missão ou visão ou estar contidas nesses documentos) publicadas pela organização. Muitas vezes, esses documentos são públicos e aparecem no site da organização.
- Estratégias, objetivos e planos de negócios de nível superior, de linha de negócios e de nível de processo.
- Declarações de apetite a risco.
- Organogramas (de alto nível e das unidades de negócios) e linhas de reporte relacionadas.
- Papéis, responsabilidades e prestações de contas das funções de controle (por exemplo, conformidade, gerenciamento de riscos) e da alta administração.
- Framework de governança.
- Tom da liderança e as comunicações com os funcionários.
- Aprovações de produtos/serviços e processos de venda.
- Protocolos de escalonamento de riscos. Exceções e intervenções da gestão.
- Códigos de conduta/ética, incluindo políticas e procedimentos sobre como se manifestar, não retaliação e tratamento justo dos clientes.
- Informações da linha direta de ética e materiais de treinamento.
- Resultados de programas de treinamento e testes relacionados à cultura (por exemplo, assédio sexual, ética, código de conduta).
- Resultados de pesquisas com funcionários.
- Dados de entrevistas de desligamento.
- Atas de reuniões do conselho e dos comitês relevantes (por exemplo, comitês de governança, de risco, de nomeação e remuneração e de ética)
- Autoavaliações de riscos e controles da gestão, incluindo os planos de ação da gestão e seus status.
- Políticas relevantes relacionadas à cultura e ao gerenciamento de riscos, incluindo política de incentivos e compensação, requisitos, relatórios e expectativas.
- Processos de recrutamento, integração, gestão de desempenho, retenção e desligamento.
- Status das questões levantadas por auditores internos ou outras funções de controle, prestadores de serviços externos e reguladores, considerando questões repetidas e pendentes há muito tempo e causas raízes que possam estar relacionadas à cultura.
- Relatório do auditor externo sobre os demonstrativos financeiros auditados e carta de representação.



# Conclusão

---

## Um Barômetro Cultural

Durante a última década, os auditores internos avançaram continuamente em sua compreensão sobre o risco da cultura e o valor das auditorias da cultura, mas ainda há trabalho a ser feito. Vinte por cento das organizações não avaliam a cultura, de acordo com o relatório *Organizational Culture and Ethics Report* de 2023 da AuditBoard. Nas organizações que avaliam, as equipes de auditoria interna usam a análise de causas raízes em auditorias individuais (41%) e a observação comportamental (40%), mas poucas usam métodos mais complexos, como auditorias independentes da cultura (10%) e auditorias relativas às diretrizes federais de ética e conformidade (8%).

As funções de auditoria interna em algumas indústrias ou jurisdições são obrigadas a avaliar e reportar regularmente sobre a cultura de sua organização e a eficácia das atividades de gerenciamento do risco de conduta, de acordo com o Guia Prático do The IIA. “Entretanto, mesmo sem orientação regulatória, os auditores internos podem agregar valor ao avaliar e reportar objetivamente sobre a cultura organizacional e o gerenciamento do risco de conduta”, diz o guia.

As organizações que não são regulamentadas podem tomar suas próprias decisões sobre a frequência das auditorias da cultura. Com base no ritmo acelerado de mudanças, em um futuro ideal, mais organizações realizarão avaliações de riscos anuais sobre a cultura, diz Richards. As empresas também poderiam criar mapas de calor trimestrais sobre como a cultura está se saindo em diversas áreas. Devido à profunda interação da auditoria interna com os departamentos em toda a organização, “já somos literalmente barômetros culturais”, diz ele. “Nós conseguimos fazer isso, e fazemos bem.”



## PARTE 3

---

### Auditores Internos do Amanhã

A mudança é a única constante no mundo de hoje. Tudo ao nosso redor está evoluindo rapidamente em tantos aspectos — da IA à sustentabilidade e às normas culturais — que os auditores internos que optarem por não evoluir se encontrarão incapazes de cumprir os princípios básicos de seu papel. Para acompanhar o ritmo, os líderes de auditoria interna devem ter uma estratégia de longo prazo, não apenas para prestar avaliações organizacionais, mas também para equipar suas funções com as habilidades, o conhecimento e o treinamento corretos para o sucesso.

## Roteiro para Adotar a Mudança

### Promovendo o Futuro da Profissão

---

### As Habilidades Necessárias para o Auditor Interno de Hoje

No início deste ano, o The IIA lançou o *Internal Audit: Vision 2035*, um relatório de pesquisa elaborado para orientar o desenvolvimento de longo prazo das funções de auditoria interna, de forma que atenda aos desafios de hoje e do futuro. Como afirma o presidente e CEO do IIA, Anthony Pugliese, auditores internos “em todos os níveis, de todas as indústrias e regiões geográficas, devem possuir as habilidades necessárias para abordar riscos novos e emergentes e demonstrar credibilidade aos stakeholders para confrontar esses desafios de forma eficaz”. Essas habilidades vêm de uma variedade de formas.

Entrevistados da pesquisa *Vision 2035* colocam as habilidades tecnológicas no topo da lista:

- **96%** dizem que auditores internos experientes precisarão **aprimorar suas habilidades tecnológicas** para permanecerem relevantes.
- **81%** concordam que os auditores internos iniciantes **precisarão de um conjunto de habilidades aprimorado** para serem bem-sucedidos.
- **92%** dizem que **as mudanças na auditoria interna impulsionadas pela tecnologia** podem agregar valor à sua organização.
- **93%** dizem que **a tecnologia pode ajudar a auditoria interna a** desenvolver melhores insights e recomendações.

**Trabalho de consultoria.** De acordo com o *Vision 2035*, os profissionais de auditoria interna e os stakeholders preveem que o tempo gasto em serviços de avaliação diminua nos próximos 10 anos para 59% do tempo do auditor, sendo 76% atualmente, com o tempo gasto em trabalho de consultoria crescendo de 24% para 41%. As áreas em que esse trabalho de consultoria pode ser valioso incluem operações, compliance e gerenciamento de riscos — todas elas exigem uma compreensão de processos de negócios que vão além da tecnologia e das habilidades tradicionais de avaliação.

“Os auditores que estão acostumados apenas a fazer testes de conformidade e de controles internos de reporte financeiro também precisam ter conhecimentos de negócios”, diz Sandy Pundmann, vice-presidente executivo e chefe executivo de auditoria e riscos da Warner Bros. Discovery, no relatório. “Eles realmente precisam entender como desvendar as camadas, ser curiosos e entender o que estão vendo. As habilidades técnicas serão importantes, mas devem ser combinadas com o tino comercial.”



Essas mudanças são favoráveis ao futuro da profissão, mas também criam dúvidas sobre os passos que os líderes de auditoria interna deveriam dar para se ajustar a essas realidades. Felizmente, há diversas estratégias que não apenas equiparão melhor as funções de auditoria interna para lidar com os novos papéis, mas também melhorarão sua produtividade e eficiência.

**Conquistando o apoio da liderança e dos stakeholders.** Às vezes, não basta fazer bem o trabalho. Constatações mais detalhadas e precisas pouco servem, se forem apresentadas a uma liderança e a stakeholders que não entendem ou não respeitam o valor dessas constatações. Além dos aspectos técnicos de seu papel, os auditores internos deveriam melhorar suas habilidades informais, para se tornarem os melhores defensores de si mesmos e trabalhar para conquistar o apoio de toda a organização ao que a profissão oferece.

As constatações do *Vision 2035* apoiam a importância de conquistar apoio, incluindo:

- **50%** dos entrevistados dizem que a **auditoria interna é mal compreendida ou subvalorizada**. Notavelmente, 23% dos entrevistados destacam isso como o desafio mais importante enfrentado pela auditoria interna.
- **45%** dizem que **há falta de apoio suficiente por parte da liderança e dos stakeholders**. 22% dizem que esse é o desafio mais importante enfrentado pela auditoria interna.

## Estratégias para Evoluir

A jornada de cada função de auditoria interna será diferente, com base em seu contexto único. O que uma função pode implementar e realizar pode estar fora das restrições orçamentárias ou de recursos realistas de outra. Dito isso, todos os líderes de auditoria interna deveriam ter em mente as metas de longo prazo necessárias para evoluir suas funções.

- 1. Mudar a percepção da força de trabalho sobre a profissão.** Os líderes de auditoria de hoje podem dar um passo à frente para liderar relacionamentos aprimorados com recrutadores organizacionais, educadores universitários e serviços de contratação terceirizados, para usar uma linguagem que eduque melhor todos os participantes do espaço de contratação sobre o que é a auditoria interna. Por exemplo, a auditoria interna:
  - Oferece oportunidades de colaborar e se relacionar com todos os departamentos organizacionais — um ativo inestimável para aqueles com aspirações de liderança. De acordo com o estudo *The Future of Recruiting 2024* do LinkedIn, a Geração Z é 47% mais propensa do que a Geração X a priorizar oportunidades de crescimento dentro da empresa.
  - É uma conselheira confiável e uma agente de mudanças. Os líderes de auditoria deveriam considerar o uso de termos como “estratégico”, “pensador holístico” e “dinâmico” ao descrever a profissão.
  - Oferece oportunidades significativas para expandir o conhecimento e as habilidades profissionais. De acordo com o estudo do LinkedIn, a Geração Z tem 45% mais probabilidade de priorizar oportunidades para desenvolver novas habilidades do que a Geração X. Com sua visão e trabalho em toda a organização, os auditores internos estão bem posicionados para expandir sua compreensão sobre a organização, desde seu ambiente de riscos até seus processos e procedimentos de primeira e segunda linha.
- 2. Promover a auditoria interna dentro da organização.** As contratações potenciais não são as únicas que sofrem com a falta de compreensão do escopo total do valor da auditoria interna. Mesmo dentro da organização, percepções negativas ou incompletas da auditoria interna podem levar a uma falta de interesse em ser transferido para a auditoria interna em comparação com outros departamentos. Para combater isso, os líderes de auditoria interna podem:
  - Promover programas de rodízio, para movimentar os auditores internos para papéis funcionais e aqueles em papéis funcionais para a auditoria interna. Isso não só amplia a compreensão dos auditores internos sobre os processos operacionais para seus trabalhos de auditoria, mas também oferece aos outros funcionários uma experiência em primeira mão com tudo o que a auditoria interna tem a oferecer. O simples fato de experimentar o papel de auditor interno pode ser a melhor estratégia de marketing da profissão.



- Melhorar a comunicação com o comitê de auditoria, o conselho e a alta administração. Essas linhas de comunicação são necessárias para a conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna™. Se as visões da auditoria interna forem distorcidas no topo, isso se espalhará para outras áreas da organização. A auditoria interna e suas constatações e recomendações deveriam ser sempre vistas de forma positiva, e não sob uma ótica de antagonismo. Essa comunicação também deveria incluir o diálogo contínuo sobre o escopo total do que a auditoria interna pode oferecer, além de prestar avaliação, como serviços valiosos de consultoria e assessoria.

**3. Adotar as tecnologias.** A auditoria interna deveria ser vista como uma defensora da inovação e da mudança positiva. Isso precisa transparecer não apenas em sua comunicação, mas também em suas ações. Poucas ações demonstram isso melhor do que a incorporação de novas ferramentas e tecnologias, incluindo:

- **IA.** Os usos da IA nos processos de auditoria interna para gerar conteúdo, assim como para analisar padrões e identificar tendências, é praticamente ilimitado, e nem todos esses usos exigem um investimento orçamentário significativo. Os casos de uso de IA incluem:

- Planejamento de auditoria.
- Elaboração de relatórios.
- Análise de dados.
- Monitoramento contínuo.
- Incorporação em avaliações de riscos.

Veja um vídeo de caso de uso de IA sobre avaliação de riscos.

- **Automação.** A auditoria interna deveria ser uma impulsionadora da análise de dados. A análise oferece uma variedade de benefícios, incluindo tamanhos maiores de amostragem que maximizam os vastos dados gerados pelas organizações atuais. A gestão de recursos drasticamente aprimorada libera mais tempo para a auditoria interna buscar serviços de consultoria e assessoria, além de proporcionar uma melhor percepção organizacional de que a auditoria interna está na vanguarda.

- **Digitalização.** O mundo está se tornando cada vez mais digital, e o formato de todos os entregáveis e iniciativas de auditoria interna deveria refletir isso.

Adotar a tecnologia também significa adotar um ambiente de aprendizado e desenvolvimento contínuos. Para conseguir isso, as iniciativas podem incluir:

- Aumento do aprendizado cruzado e interações com departamentos focados em TI durante as avaliações.
- Estabelecimento de expectativas de aprendizado contínuo dentro da função de auditoria, por meio de recursos como o *LinkedIn Learning*, recursos de aprendizado do IIA voltados para a tecnologia e treinamento externo por meio de aulas e seminários.

**4. Repensar a auditoria interna.** A independência e a objetividade sempre serão os princípios centrais da profissão de auditoria interna. Entretanto, as demandas complexas das organizações atuais (bem como os ambientes de risco complexos em que operam) muitas vezes exigem que os líderes de auditoria interna assumam responsabilidades além de seus deveres tradicionais. Em vez de se afastar desses deveres, devido a potenciais preocupações relacionadas à independência e objetividade, os líderes de auditoria deveriam considerar adotá-los.



Stephen Bell, diretor executivo de risco e compliance do Bank of London, oferece essa perspectiva no *Vision 2035*: “A auditoria interna precisa ser rigorosamente independente, mas não pode viver em uma bolha. Ela poderia fazer um trabalho melhor de se sintonizar com o contexto organizacional ambiental mais amplo na definição de objetivos para o próximo período, sem se preocupar com a possibilidade de que isso prejudicasse sua independência por ter uma opinião muito forte sobre o que precisa acontecer.”

Felizmente, a profissão parece estar fazendo grandes progressos nesse sentido. De acordo com o *Vision 2035*, 71% dos líderes de auditoria interna entrevistados relatam ter assumido funções adicionais, sendo que as três principais são investigação de fraudes (43%), conformidade/questões regulatórias (32%) e gerenciamento de riscos corporativos (32%).

Ver uma mudança tão profunda apoia a crença de que, só porque os deveres da auditoria interna estão se expandindo, não significa que ela não possa manter sua independência e objetividade — se as Normas forem cumpridas, o que exige a implementação de salvaguardas. Dentro do contexto e das necessidades exclusivas de uma organização, os líderes de auditoria interna deveriam considerar onde a auditoria interna pode se encaixar melhor. A função poderia oferecer grande valor em locais não considerados inicialmente.

## Conclusão

---

### É um Movimento

O fio condutor comum que une todas as iniciativas listadas aqui é a necessidade de ação. Os líderes de auditoria interna não deveriam esperar que a percepção de sua profissão mude por si só. De fato, os líderes de auditoria precisam adotar a ideia de que eles são seus melhores defensores. Isso significa promover a profissão em todas as interações dentro da organização, desde o conselho até os funcionários da linha de frente. Isso significa entrar em contato com os educadores e fornecer recursos às faculdades para manter a profissão em evidência — talvez até se oferecendo para fazer apresentações sobre a profissão para os alunos. Nenhum esforço de divulgação é pequeno ou insignificante demais. A evolução da auditoria interna precisa ser um movimento, e um movimento só pode ir tão longe quanto seus membros o levarem.

### Foco de Auditoria

A série de podcasts *All Things Internal Audit* do The IIA é dedicada a fornecer aos nossos membros insights cruciais sobre os tópicos mais relevantes da indústria de hoje, com a participação de algumas das mentes mais respeitadas da profissão. Em um episódio recente, *Risk and Cyber Audit Opportunities With AI*, os especialistas discutem estratégias para mitigar o risco de divulgação de dados sensíveis em ferramentas públicas de IA, bem como a importância da governança e do monitoramento na implementação da IA.



## Edições Anteriores

Para acessar edições anteriores do *Global Perspectives and Insights*, visite [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Feedback do Leitor

Envie perguntas ou comentários para [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## Sobre o The IIA

O *Institute of Internal Auditors (IIA)* é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos que atende mais de 245.000 membros globais e concedeu mais de 200.000 certificações *Certified Internal Auditor (CIA)* no mundo todo. Fundado em 1941, o IIA é reconhecido globalmente como líder da profissão de auditoria interna em normas, certificações, educação, pesquisa e orientação técnica. Para mais informações, visite [theiia.org](http://theiia.org).

## Sobre a Workiva

A Workiva Inc. tem a missão de gerar reporte transparente por um mundo melhor. Criamos e fornecemos a plataforma em nuvem líder mundial em reporte integrado com avaliação, para atender às demandas dos stakeholders por ação, transparência e divulgação de dados financeiros e não financeiros. A Workiva oferece a única plataforma SaaS holística e unificada que reúne o reporte financeiro, ambiental, social e de governança (ESG) e de governança, risco e conformidade (GRC) dos clientes em uma plataforma controlada, segura e pronta para auditoria. Nossa plataforma simplifica os desafios mais complexos de reporte e divulgação, otimizando processos, conectando dados e equipes e garantindo consistência. Saiba mais em [workiva.com](http://workiva.com).

## Isenção de Responsabilidade

The IIA publica este documento para fins informativos e educacionais. Este material não se destina a fornecer respostas definitivas a circunstâncias individuais específicas e, como tal, destina-se apenas a ser usado como guia. The IIA recomenda buscar assessoria especializada independente relacionada diretamente a qualquer situação específica. The IIA não aceita qualquer responsabilidade por qualquer pessoa que confie exclusivamente neste material.

## Copyright

Copyright © 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados. Para permissão para reprodução, entre em contato com [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Outubro de 2024



The Institute of  
Internal Auditors

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101