



## UMA CONSPIRAÇÃO DE SILÊNCIO?

*Quando alguém levanta a mão para dizer que algo está errado, como você se certifica de que algo será feito a respeito? Como você garante que alguém está mesmo disposto a dizer algo, para começo de conversa? Até mesmo as melhores empresas podem sofrer quando os CEOs mantêm os diretores no escuro sobre a cultura.*

Os maiores escândalos corporativos da história geralmente têm incríveis semelhanças. No início, os problemas são quase sempre pequenos. Então, à medida que o dano aumenta, mais e mais pessoas ficam cientes da situação. Mas ninguém fala sobre o problema, até que seja tarde demais. Nos escândalos realmente grandes, o silêncio é um catalisador que permite que as irregularidades cresçam exponencialmente.

É um padrão surpreendentemente consistente. Em uma grande empresa de saúde, o CEO supostamente disse aos subordinados que inventassem números e transações. Isso durou anos, mas eles permaneceram em silêncio, enquanto a fraude crescia para bilhões de dólares. Em outra empresa, executivos foram indiciados, por fim, por diversas acusações, mas só depois de terem sido perdidos bilhões de dólares em valor de ações. E em outra empresa, os valores das ações caíram em bilhões de dólares e milhares de trabalhadores perderam seus empregos como resultado.

Para a maioria das pessoas, parece inacreditável que mais do que meia dúzia de pessoas pudesse ser levada a um delito sem que alguém dissesse algo. Mas estudos mostram que as pessoas, em grupos, agem frequentemente de maneiras muito diferentes de como elas podem se comportar individualmente. É a natureza humana.

### **(Geralmente) Acontece nas Melhores Empresas**

Quase paradoxalmente, o problema do silêncio surge até mesmo em organizações classificadas entre as melhores do mundo. Antes dos problemas na Enron, a revista *Chief Executive* elegeu a diretoria da empresa como uma das cinco melhores diretorias dos Estados Unidos e, por seis anos consecutivos, a revista *Fortune* nomeou a Enron "A Empresa Mais Inovadora da América". Um ano antes da Lehman Brothers esconder mais de US\$ 50 bilhões em empréstimos disfarçados de vendas, a *Fortune* classificou-a como "A Empresa Mais Admirada de Valores Mobiliários". Em 1998, o prêmio "Excellence Awards", da revista CFO, reconheceu Scott Sullivan, CFO da WorldCom, na categoria "Fusões e Aquisições". Em 2000, o prêmio foi para Mark Swartz, CFO da Tyco International, e, em 1999, o *Excellence Award* de "Gestão de Estrutura de Capital" foi para o CFO da Enron.



## Sobre o The IIA

*The Institute of Internal Auditors Inc.* (The IIA) é uma associação profissional internacional com mais de 190.000 membros em mais de 170 países e territórios. O The IIA serve como principal defensor da profissão de auditoria interna, criador global de tendências e maior pesquisador e educador.

## The IIA

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

## Assinaturas Gratuitas

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

## Feedback dos Leitores

Envie perguntas/comentários para [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Conselho Consultivo de Conteúdo

Com décadas de experiência na alta administração e em conselhos corporativos, os estimados profissionais a seguir oferecem orientação quanto ao conteúdo desta publicação:

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

Parece irônico que o tipo de liderança dinâmica e inspiradora que normalmente motiva o sucesso também possa funcionar para motivar comportamentos inadequados. Quando a lealdade mal definida leva ao silêncio, ela frequentemente resulta em problemas.

## Dando Tudo de Si, Mas Sem Atalhos

De acordo com Michele Hooper, presidente e CEO do *The Directors' Council*, três fatores são frequentemente citados como razões para fraude corporativa: ganho pessoal, a necessidade de atingir metas de desempenho de curto prazo e o desejo de omitir más notícias. “É um equilíbrio delicado”, diz Hooper. “Quando uma organização está em uma situação difícil, você precisa estar muito focado no desempenho. A questão é saber se você tem, em sua organização, uma cultura que permita que as pessoas se sintam confortáveis dando tudo de si, sem atalhos.”

“Mesmo quando os funcionários estão dando tudo de si, se eles encontram algo inapropriado, duas coisas devem acontecer. Uma é que eles devem informar isso às pessoas, e a segunda coisa é que eles devem acreditar que a situação será ouvida e corrigida pela equipe executiva”, diz Hooper.

“Em muitos casos, as pessoas dirão: ‘sim, nós sabíamos e, sim, eu disse a alguém, mas nada aconteceu’. Isso é tão ruim quanto ninguém dizer nada”, explica Hooper. “Deve haver uma crença de que a cultura da organização será favorável e de que levantar uma questão não será um movimento que limitará sua carreira. Em um ambiente em que as pessoas não acreditam na cultura, elas podem não buscar fazer parte da solução, mesmo que não façam parte do problema”.

## Avaliando a Cultura

Quando alguém levanta a mão para dizer que algo está errado, como você se certifica de que algo será feito a respeito? Como você garante que alguém está mesmo disposto a dizer algo, para começo de conversa?

De acordo com uma pesquisa recente da *National Association of Corporate Directors* (NACD), 79% dos diretores expressaram confiança na capacidade da administração de sustentar uma cultura corporativa saudável. O porém: os resultados da pesquisa indicam que a confiança pode ser baseada em informações surpreendentemente limitadas.

Uma porcentagem muito alta (92%) dos diretores pesquisados basearam suas impressões sobre cultura nos relatórios do CEO. Poucos ouviram diferentes perspectivas de departamentos, como auditoria interna (39%), conformidade e ética (30%) ou gerenciamento de riscos corporativos (20%). Menos da metade visitou diferentes locais da empresa, para obter uma melhor compreensão da cultura, ou manteve conversas confidenciais sobre possíveis problemas culturais com funcionários não executivos.

Em outras palavras, a maioria dos diretores parecia acreditar que a cultura de sua organização era apropriada, principalmente porque o CEO dizia isso. Mas essa é uma área na qual os diretores precisam manter um nível saudável de ceticismo. Não é fácil avaliar a cultura organizacional e nem



“A cultura é o maior indicador de comportamento em qualquer organização... Está claro que, se você não está gerenciando a cultura, a cultura está gerenciando você.”

**Keith Darcy**  
*Consultor Sênior Independente,  
Deloitte & Touche, LLP;  
Ex-Diretor Executivo,  
Ethics and Compliance  
Officer Association*

todos os CEOs estão dispostos a admitir – e podem nem estar cientes – que a cultura da organização não é saudável. A cultura não trata apenas do tom no topo, mas também do tom no meio e em todas as partes da organização. Mesmo quando é bem intencionado, o feedback exclusivo do CEO pode ser limitado ou unilateral e essa é uma área sobre a qual os diretores não podem correr o risco de estar mal informados.

“O que eu percebo que os melhores conselhos fazem hoje é reservar tempo para grandes debates sobre cultura e valores, durante pelo menos uma reunião do conselho por ano”, diz Marty Coyne, fundador e presidente da CEO Learning Network. “O conselho deve garantir que os valores sejam apropriados e claramente articulados. Precisamos ter reuniões com o CEO e com o diretor de recursos humanos ao menos uma vez por ano, na qual digamos: ‘conte-nos sobre a mentalidade cultural dos funcionários. Em que eles acreditam? Como você está avaliando e monitorando a cultura e os comportamentos na empresa? Você conduz questionários trimestrais com alguns grupos? Você conduz um questionário anual? Você faz pequenos grupos de foco? Como você avalia periodicamente o quão bem a empresa realmente entende nossos valores e vive os valores com os quais concordamos? Quais são os programas educacionais que você está usando para analisar os valores e os comportamentos?’”

“Pelo que pude constatar, apenas articular os valores em um manual não é suficiente. Você precisa ter um exemplo. Portanto, se não permitimos presentes acima de um certo nível, precisamos ter exemplos de quais presentes poderiam ou não estar acima desse nível. Estudos de caso e debates são importantes.”

Segundo Coyne, outra forma de prestar avaliação sobre a cultura organizacional é que os diretores se reúnam com funcionários de toda a organização. “Por exemplo, é ótimo jantar com a equipe de vendas em uma reunião anual de vendas. Se você se sentar à mesa com os vendedores, descobrirá muito sobre o que está acontecendo no campo. Ao fazer perguntas abertas, um diretor pode entender muito bem o que está acontecendo na empresa.”

## A Vantagem da Auditoria Interna

Uma das formas mais eficazes de garantir que a cultura organizacional seja apropriada é dar à função de auditoria interna um mandato claro para avaliar a cultura. Como os auditores internos avaliam atividades e processos em todas as partes de uma organização, eles estão posicionados de maneira única para avaliar se a cultura organizacional é consistente e se os departamentos, individualmente, estão em conformidade com as expectativas em relação à cultura.

Os auditores internos podem realizar auditorias abrangentes da cultura organizacional de forma periódica e também podem incorporar aspectos culturais em cada auditoria que realizarem. Por exemplo, podem fazer perguntas sobre como os gerentes se comunicam, reforçam, monitoram e mensuram os valores organizacionais. Os auditores podem determinar se as violações de políticas ou de controles são toleradas e têm a oportunidade de observar se os gerentes da organização, individualmente, são modelos apropriados da cultura organizacional. Por causa de sua visão de toda a empresa, a função de auditoria interna também pode identificar problemas culturais que possam parecer problemas isolados, mas que são, de fato, padrões generalizados de comportamento.

## Acabando com o Silêncio

Fizemos melhorias notáveis, na última década, na disponibilidade de meios para divulgação de denúncias. Linhas diretas estão ajudando, principalmente na indústria e nas organizações governamentais, mas ainda há mais trabalho a ser feito.

Para organizações multinacionais que operem em diversos ambientes, pode ser especialmente desafiador garantir que programas de denúncia sejam eficazes. Independentemente das barreiras linguísticas e culturais, os possíveis denunciadores de todas as partes da organização devem realmente acreditar que suas contribuições serão verdadeiramente apreciadas. Eles devem estar confiantes de que estarão sempre protegidos de qualquer tipo de retaliação ou censura. Devem ser ativamente incentivados a compartilhar suas preocupações e esse encorajamento não pode estar limitado a uma sessão de treinamento anual ou a uma declaração de política da sede da empresa. Todos os funcionários devem ter certeza de que todo problema reportado será investigado de maneira imediata, completa e discreta e de que a impropriedade será tratada com eficácia.

Está na hora de descobrir se conspirações de silêncio estão matando as organizações e de acabar com esse silêncio, atacando o problema em todos os níveis. É importante que os conselhos falem com seus CEOs sobre cultura, mas a conversa não pode parar por aí. Uma das melhores maneiras de acabar com o silêncio é encorajar mais vozes a falar, em toda a organização.



## Pesquisa Rápida

Como a função de auditoria interna de sua organização avalia a cultura organizacional?

- Os auditores conduzem auditorias periódicas da cultura organizacional e questões de cultura são incorporadas em cada auditoria.
- Os auditores não realizam auditorias periódicas da cultura organizacional, mas questões de cultura são incorporadas em cada auditoria.
- Os auditores conduzem auditorias periódicas da cultura organizacional, mas não avaliam formalmente a cultura em todas as auditorias.
- Não sei. Está na hora de descobrir!

Visite [www.theia.org/tone](http://www.theia.org/tone) para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.

## Resultados da Pesquisa Rápida: Qual a lição mais importante sobre o colapso da Carillion?

**DÍVIDA**



40%

Claro entendimento de como os riscos operacionais em mudança podem afetar as premissas operacionais.

34%

Importância de uma função ágil de auditoria interna, que possa investigar os riscos emergentes e lidar com as preocupações rapidamente.

26%

Um comitê de auditoria com tempo e foco para desafiar os auditores e a administração, e obter as avaliações necessárias.

Fonte: Pesquisa do *Tone at the Top* de Junho de 2018.