

Trazendo à alta administração, conselhos de administração e comitês de auditoria informações concisas sobre tópicos relacionados a governança.

Edição 130 | Agosto de 2025



Evolução do Local de Trabalho, Impacto Cultural

Em 2025, 40% dos empregos permitirão algum nível de trabalho remoto, embora a quantidade varie de acordo com a localização, função e senioridade, de acordo com [Remote Work Statistics and Trends for 2025 da Robert Half](#). Em outro estudo da Robert Half, [Demand for Skilled Talent](#), 76% dos trabalhadores afirmam que ter flexibilidade em relação ao horário e local de trabalho pode influenciar sua decisão de permanecer com um empregador.

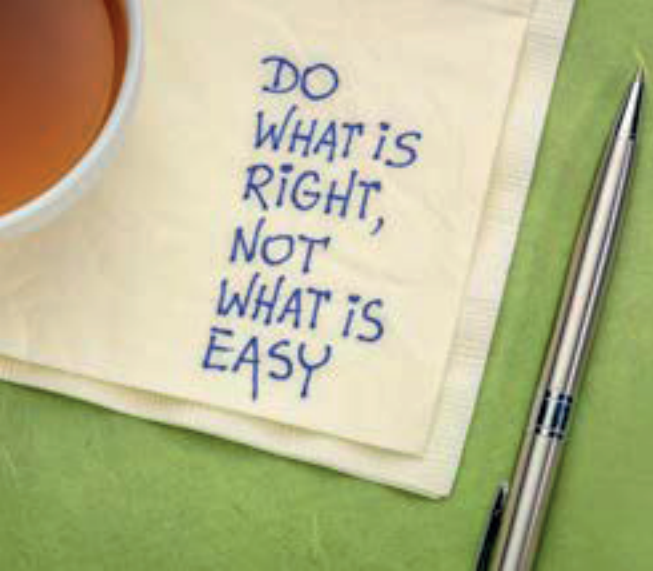
Conforme os locais de trabalho mudam com base em novas abordagens e atitudes de trabalho, os líderes das empresas podem não reconhecer o impacto significativo que essas mudanças podem ter na cultura corporativa. O Tone at the Top deste mês examina a importância da cultura, o que os conselhos precisam saber sobre como os novos protocolos de trabalho afetam a cultura e como a auditoria interna pode fornecer insights valiosos para a tomada de decisões do conselho.

Perdendo os Laços que Unem

A cultura pode ser definida como os valores e protocolos comuns que afetam as escolhas que os funcionários fazem ao realizar seu trabalho e na forma como trabalham com outras pessoas. Desde que a pandemia forçou as empresas a reconsiderar onde e como seus funcionários trabalham, as organizações têm enfrentado desafios em como criar e manter uma cultura compartilhada em um ambiente de trabalho remoto ou híbrido.

Entre outras questões, uma cultura corporativa fraca pode permitir fraudes e falhas. Em um ambiente remoto ou híbrido, pode ser mais difícil para os funcionários se sentirem conectados à organização e aprenderem com seus colegas. Isso pode impactar a cultura corporativa de diversas formas:

- Funcionários que se sentem distantes da organização podem ser mais propensos a racionalizar fraudes ou achar mais fácil se envolver em roubos ou outras condutas indevidas devido às diferenças na supervisão de funcionários remotos.
- Sem lembretes regulares ou exemplos das expectativas corporativas, controles e procedimentos podem falhar e os funcionários podem ficar menos vigilantes em seguir as diretrizes estabelecidas ou podem não estar cientes delas.
- O envolvimento dos funcionários pode ser prejudicado se uma organização tentar insistir que os funcionários remotos ou híbridos passem mais tempo no escritório. Os funcionários também podem se ressentir de maiores esforços para estabelecer o horário em que deveriam trabalhar ou definir outras expectativas.



“Uma cultura ética forte é uma defesa

contra todas as condições identificadas no triângulo da fraude — pressão, oportunidade e racionalização”, de acordo com o relatório da The Anti-Fraud Collaboration (AFC), [The Impact of a Changing Work Environment on Corporate Culture](#).

“Uma cultura robusta e positiva centrada na integridade e na ética é fundamental para dissuadir e detectar fraudes”, orienta.

Novas Ideias sobre o Local de Trabalho

A mudança nas expectativas dos funcionários sobre o trabalho é outro fator em um ambiente de trabalho transformado. Por exemplo, de acordo com o [Workmonitor 2025: A New Workplace Baseline](#), da Randstad, os funcionários classificaram o equilíbrio entre vida profissional e pessoal à frente do salário como um dos principais motivadores no local de trabalho pela primeira vez nos 22 anos de história do relatório. “Talentos do mundo todo estão buscando locais de trabalho que se alinhem com seus valores pessoais, aspirações e circunstâncias”, de acordo com a Randstad.

Os funcionários estão cada vez menos focados no que fazem no trabalho e mais no porquê e como ele é feito, de acordo com um artigo do Fórum Econômico Mundial (WEF), [Jobs and the Future of Work](#). Suas prioridades se enquadram em três áreas:

- **Personalização:** eles querem um trabalho que esteja alinhado com seus valores, ambições e circunstâncias de vida. Quarenta e quatro por cento dos entrevistados no estudo do WEF deixariam o emprego se discordassem dos valores da liderança.
- **Comunidade:** eles buscam uma cultura de trabalho que promova o pertencimento, o crescimento e relacionamentos sólidos. O WEF descobriu que 83% dos trabalhadores em todo o mundo querem encontrar um senso de comunidade em seu local de trabalho.
- **Habilidades preparadas para o futuro:** eles valorizam as oportunidades de desenvolver e manter habilidades relevantes para os desafios emergentes. O relatório da Randstad descobriu que 31% dos trabalhadores pesquisados deixaram um emprego devido à falta de oportunidades de carreira.

Cultivando uma Cultura Positiva

Cinquenta e um por cento dos diretores de conselho afirmam que discutem a cultura corporativa em metade ou em todas as reuniões do conselho, um salto em relação aos 37% de três anos atrás, de acordo com o relatório [Three Areas Where Boards Spend Their Time but Don't See Results](#), da Russell Reynolds Associates. No entanto, apenas 53% dos diretores afirmam que o conselho possui dados esclarecedores para avaliar a cultura corporativa, um ligeiro aumento em relação aos 49% de três anos atrás.

Essa lacuna em dados úteis sobre a cultura corporativa pode significar que os conselhos “dependem excessivamente de impressões e percepções, em vez de evidências tangíveis, como rotatividade de funcionários ou estatísticas de pesquisas de engajamento”, afirma o artigo. Embora as organizações possam estar dedicando mais tempo ao tema, “os conselhos fizeram pouco progresso em compreender significativamente sua cultura corporativa”, conclui.

Armadilhas Psicológicas

Empresas com culturas corporativas inadequadas podem ser vítimas de uma das quatro armadilhas psicológicas:

- Otimismo excessivo ou subestimação da probabilidade de resultados desfavoráveis em comparação com resultados favoráveis.
- Excesso de confiança sobre a capacidade ou noções irrealistas sobre as capacidades da empresa.
- Viés de confirmação ou subvalorização de informações que contradizem uma determinada suposição ou posição.
- Tomada de riscos baseada em aspirações ou tomada de riscos elevados ou imprudentes para atingir um determinado objetivo.

[“Boeing's Weak Corporate Culture Underlies Difficulties With 737 MAX 9,” Forbes](#)

Sobre o The IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos, que atende a mais de 255.000 membros e concedeu mais de 200.000 certificações Certified Internal Auditor (CIA) no mundo todo. Criado em 1941, The IIA é reconhecido em todo o mundo como o líder da profissão de auditoria interna em normas, certificações, educação, pesquisa e orientação técnica. Para mais informações, visite theiia.org.

The IIA

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

Assinaturas Gratuitas

Visite theiia.org/Tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para tone@theiia.org

Requisito Temático para Comportamento Organizacional

The IIA divulgou a sua proposta de Requisito Temático de Comportamento Organizacional para [comentários públicos](#).

De acordo com o rascunho do Guia do Usuário do Requisito Temático, “a progressão da consideração da auditoria da cultura como um tópico abstrato e vago para uma avaliação estruturada e precisa do comportamento organizacional representa uma evolução necessária e tempestiva dentro da profissão de auditoria interna”. O Requisito Temático estabelece requisitos mínimos obrigatórios para avaliar o comportamento quando uma avaliação de riscos determinar que ele está dentro do escopo da revisão.

O período de consulta pública terá o fim em 22 de agosto. Os resultados servirão de base para a publicação final, que será acompanhada por uma versão final do guia do usuário e deverá ser emitida no final de 2025.

Os conselhos podem começar trabalhando com a auditoria interna para ajudá-la a determinar se a organização está tomando medidas para manter uma cultura positiva e impedir fraudes e condutas inadequadas em um ambiente de trabalho em constante mudança.

De acordo com o relatório da AFC, o foco de uma organização deveria estar em uma ampla gama de áreas, incluindo:

- Assegurar que existam processos de controle bem projetados e políticas que minimizem as oportunidades de fraude e aumentem as chances de detecção precoce.
- Aplicar o triângulo da fraude em ambientes remotos ou híbridos, onde há menos foco em controles físicos, acesso à rede, protocolos de segurança de TI e supervisão gerencial.
- Consultar a auditoria interna sobre a elaboração de perguntas para pesquisas com funcionários que possam ajudar a identificar possíveis fraudes ou situações ou atitudes que possam levar a elas.
- Usar a tecnologia para entender os hábitos de trabalho dos funcionários, encorajar a comunicação e o feedback e reconhecer e recompensar as concretizações.
- Promover o trabalho em equipe em ambientes remotos ou híbridos, criando espaços digitais para interações informais.
- Definir o tom e esclarecer as expectativas por meio de um código de ética ou conduta por escrito e um boletim informativo sobre ética.

- Realizar a conscientização dos trabalhadores remotos ou híbridos sobre os canais anônimos de denúncia para reportar má conduta e recursos de informação sobre ética.
- Explicar as razões por trás da transformação e da mudança, identificando os benefícios para os funcionários e tranquilizando-os de que as mudanças, como a solicitação para trabalhar presencialmente, não se devem à falta de confiança neles.

Diversos comitês do conselho podem desempenhar um papel no apoio à cultura, de acordo com o artigo da PwC [Why does the board need to know the company's culture?](#):

- O comitê de auditoria pode considerar como a cultura se relaciona com auditorias internas e externas, revisão de conformidade, linhas diretas para funcionários e denúncias, bem como exames regulatórios sobre ética e segurança e atitudes em relação a riscos e conformidade.
- O comitê de remuneração pode abordar se os incentivos encorajam comportamentos de alto risco, sufocam a inovação ou impedem outros esforços para promover uma cultura ética.
- O comitê de nomeação/governança pode garantir que as diretrizes do conselho e os estatutos dos comitês abordem como os comitês lidam com a cultura e mantêm um foco contínuo nela.



Parceria com a Auditoria Interna

A auditoria interna pode ser uma parceira importante nos esforços do conselho para monitorar e manter a cultura em um ambiente de trabalho em constante mudança. Como terceira linha na estrutura de governança de uma organização, a auditoria interna é especialmente qualificada para fornecer uma avaliação perspicaz e objetiva da cultura corporativa.

Como parte de seu trabalho, a auditoria interna avalia a qualidade e a eficácia dos controles internos de uma organização, uma vez que são afetados pela cultura e pela forma como os funcionários se comportam com base em sua compreensão dessa cultura. Com sua compreensão única e contínua da organização, os auditores internos podem observar mudanças na cultura impulsionadas por tendências como trabalho remoto ou híbrido ou mudanças nas atitudes dos funcionários.

“Acertar na cultura pode torná-la um dos maiores ativos de uma empresa e um forte diferencial competitivo”, de acordo com o relatório da PwC. No entanto, apenas 67% dos diretores do conselho estão confiantes de que sua cultura corporativa é consistente com os desejos do conselho, um número praticamente inalterado em relação a três anos atrás, segundo dados da Russell Reynolds Associates.

Conforme os conselhos consideram se suas organizações estão mantendo os atributos culturais desejados em um momento de grande disrupção, a auditoria interna pode fornecer as informações e os conselhos de que os diretores precisam. As contribuições da auditoria interna podem ajudar os conselhos a promover uma cultura de funcionários motivados e engajados, independentemente de onde trabalhem.

PERGUNTAS PARA OS DIRETORES DO CONSELHO

- O conselho tem uma abordagem formal ou contínua para supervisionar a cultura?
- A organização mensura e monitora a cultura e fornece detalhes ao conselho?
- A cultura existente da organização está alinhada com seus valores e objetivos estratégicos?
- A cultura do conselho está alinhada com a cultura da organização e a apoia?



Em 2024, um declínio no engajamento global dos funcionários custou à economia mundial US\$ 438 bilhões em perda de produtividade.

Relatório [State of the Global Workplace de 2025](#), Gallup