

## Polêmica: O “jeitinho” brasileiro que antecede as auditorias

*“Muita metodologia pode engessar o processo, mas isso só acontece quando não existe um método.”*

*É com este pensamento do autor que vamos abrir os campos mais extensivos da reflexão e evitar a fuga do tema!*

**I**ndependente da perspectiva que você pratique a leitura irá concordar mesmo que em tese com os motivos que antecedem a desorganização do processo, a indisciplina e os péssimos hábitos de um sistema em círculo vicioso. Dos relatórios que sofrem manipulação de datas ao passo daqueles que deixam tudo para os quarenta e cinco do segundo tempo. Esteja você em uma empresa americana, alemã, brasileira e até mesmo japonesa diferenças são percebidas nas metodologias de controle, sejam por suas certificações ou ainda filosofia de trabalho. Mas não adianta. Somos nós brasileiros que estamos executando e dando um “jeitinho”. Sou nacionalista e patriota e amo meu país, acima de tudo, porém tenho que convir que muitas vezes de forma experiencial seja como auditor, auditado, gestor transversal em diferentes empresas, e não foram poucas passei pelos mesmos problemas, até mesmo essas organizações globais as empresas de pequeno porte de vários setores da economia e segmentos específicos. E é com esta abertura generalista vamos começar a limitar os eixos temáticos da exposição.

Muitas empresas têm processos estruturados com excelentes controles físicos, sistêmicos e capacidades humanas, além de metodologias binárias e robóticas de gestão. Isso me parece razoável se não deixássemos aquele relatório para véspera da auditoria. A maior evidência está no comprometimento do gerenciamento do tempo de funções e atividades, seja por profissionais que desempenham funções que não são de sua descrição, ou ainda o acúmulo e sobrecarga da péssima distribuição das mesmas. Mergulhando na profundidade da gestão e trocando em miúdos, observa-se ainda a incapacidade de compreender simplesmente o que deve ser feito.

Dos muros em ponta de faca ao retrabalho que a ausência de processos pode criar destacam-se ofensores da mudança de comportamento somente durante aquele período crítico, e depois volta tudo a estaca zero. Por que é tão difícil conscientizar equipes a mudar? Porque na verdade a pergunta deveria ser invertida hierarquicamente. A gestão dá o exemplo pelo exemplo no gerenciamento do tempo e controle dos processos? Vejamos que temos muito “pano pra manga” nesta etapa de reflexão e com isso podemos até tecer uma bela roupa.

Normalmente uma auditoria é regida por três pilares: Os manuais, políticas, normas e manuscritos vêm em primeiro lugar, pois são o guia para o auditor, além das recomendações da Diretoria. Logo na sequência a auditoria vem para ver ou vem para crer como é feito, se é cumprido, ou ainda observar a execução de trabalho em forma de fluxograma, uma vez que os auditores amam investigar de trás para frente e vice-versa. E por fim emitir seu parecer técnico a partir do serviço que foi contratado.

Nenhuma empresa contrata uma auditoria ou investe em uma certificação simplesmente para fazer “marketing de relacionamento” com seus clientes. Ao extrair ao máximo de uma auditoria o contratante quer observar os “gaps”, mais conhecido como desvios do processo, suas falhas, e as oportunidades de melhoria ficam por conta de um serviço extra de consultoria feito pelo auditor, já que ele muda de figura na hora que sugere melhorias em seu relatório final.

Como auditor presenciei bastante “manobras”, mas ainda não vi de tudo pois sempre aprendemos algo inusitado nas auditorias, tanto isso é verdade, que cada auditor tem uma “estória” inacreditável para contar. Certa vez estava auditando um colaborador do RH em um processo de certificação ISO 10015, que é uma certificação específica para RH e percebi que os documentos eletrônicos haviam sido editados recentemente. Perguntei a ele e naquele momento ele tinha uma chance única, a de contar a verdade. No máximo iria pontuar no relatório que o processo teria uma não conformidade menor e que deveria passar por melhorias de controle. Só que não! O colaborador disse que aquela determinada planilha eletrônica de dados tinha sido feita há muito tempo.

Como o auditor tem que ir a fundo, pedi que o funcionário fosse até as propriedades do documento e de fato minha dedução estava correta. O documento tinha sido criado um dia antes da auditoria. Agora te dou “um milhão” se você adivinhar o que eu fiz? Desci a caneta como guarda de trânsito que ganha comissão por multar, o que, diga-se de passagem, é ilícito, mas todo mundo sabe que isso acontece e várias denúncias que são veiculadas na TV pelo jornalismo investigativo apontam estas manipulações. Mas voltando ao nosso “case” aquele funcionário tinha a ótima oportunidade de contar a verdade, e isso tipo de problema é muito comum e bem simples de se resolver em auditorias. Não existe algo pior para um auditor que a mentira e a manipulação. Isso de fato é unânime entre todos os auditores e certificadores para qualquer nomenclatura de implantação.

Como auditado antes mesmo de ter me profissionalizado em metodologias e certificações das mais diversas áreas de negócios, entendia que se deve tratar o auditor como “motorista de ônibus”, falando com ele somente o indispensável, mesmo porque é o grau de senioridade deste que irá identificar e garimpar os problemas, e fato que se torna quase impossível ter tudo 100% alinhado na gestão de processos, até porque muitos processos são bilaterais e às vezes até trilaterais e depender do comprometimento dos outros para auditoria, muitos ficam esperando. Aliás, muitas vezes este é o motivo

central da contratação da Diretoria para passar por uma auditoria, quando não por outros fatores mais graves.

Até porque uma coisa é omitir e outra é mentir para o auditor como no exemplo de auditoria. Mas afinal de contas, onde entra o “jeitinho brasileiro”? De cabo a rabo do artigo vimos que os problemas são das mais variadas fontes e entradas, até porque que faz o dia-a-dia são as pessoas e seu comportamento fala muito sobre a forma e filosofia de trabalho. Como é sabido que sem proatividade não se engaja a equipe a executar podemos articular o pensamento para as questões e os simples detalhes das minúcias e nuances daquelas “picuinhas” diárias que desencorajam os colaboradores a corroborarem de forma intacta para a perfeita consecução das atividades que começam com o apontar dos dedos no rosto da equipe ou com a “delargação” e ausência de feedbacks passando por aqueles que se quer são capazes de desenvolver seus processos, o que nos parece convictamente problemas de gestão e relacionamento sobre os processos.

*Artigo escrito por Fagner Gouveia – Todos direitos reservados. Permitida reprodução intelectual com referência do autor.*