

# TONE TOP<sup>®</sup>

at the



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

Edição 129 | Dezembro de 2025



## O Impacto do Comportamento Organizacional no Sucesso

O seu conselho tem visibilidade sobre o comportamento organizacional da empresa? Quando as empresas compreendem o comportamento organizacional e seu impacto, elas são mais capazes de motivar, envolver e inspirar seus funcionários.

Não levar em consideração o comportamento organizacional pode impedir que as empresas concretizem seus objetivos desejados e pode afetar não apenas as organizações, mas também seus funcionários e clientes.

Os problemas amplamente divulgados da Boeing com a aeronave 737 MAX são um exemplo. O forte foco da liderança na lucratividade de curto prazo e na velocidade de comercialização teria desencorajado os engenheiros a expressar suas preocupações com a segurança e levado a uma série de desastres aéreos, de acordo com o artigo "[Learning from Ethical Leadership Failures at Boeing](#)", publicado pelo Program on Negotiation da Harvard Law School.

Devido à importância desse tema para as empresas, The Institute of Internal Auditors divulgou requisitos básicos para seus membros no novo [Requisito Temático de Comportamento Organizacional](#).

### Comportamento Organizacional X Cultura

O Requisito Temático define comportamento organizacional como "as ações observáveis, decisões e dinâmicas interpessoais de indivíduos e grupos dentro de uma organização. Esse comportamento influencia o desempenho e a concretização dos objetivos estratégicos. Simplificando, comportamento organizacional é 'a forma como fazemos as coisas'". Conforme observa o Guia do Usuário do Requisito Temático, o comportamento organizacional é considerado um subconjunto da cultura.

O Guia do Usuário define cultura como "as escolhas que os funcionários fazem ao realizar seu trabalho e como eles trabalham com os outros, juntamente com o que impulsiona

esses comportamentos organizacionais. Os fatores impulsionadores incluem mecanismos formais, como incentivos e metas, e mecanismos informais, como valores e crenças coletivas".

O Requisito Temático de Comportamento Organizacional tem como objetivo reformular o foco da auditoria da "cultura" para a auditoria do "comportamento organizacional desalinhado com os objetivos estratégicos". A ideia é fornecer uma base mais clara, estruturada, precisa e auditável. O Requisito Temático deve ser usado não apenas em análises de cultura independentes, mas também em trabalhos de auditoria em que o comportamento afeta os resultados.



## Considerações de Governança

Os membros do conselho deveriam estar cientes do Requisito Temático de Comportamento Organizacional, não apenas por causa da orientação que ele oferece aos auditores internos, mas também porque aborda como os auditores internos deveriam avaliar diversos aspectos principais da governança do comportamento organizacional. (O Requisito Temático contém seções semelhantes sobre processos de gerenciamento de riscos e controle.)

**Os papéis e responsabilidades são estruturados para evitar comportamentos organizacionais desalinhados.** Ao fazer essa avaliação, o Guia do Usuário dos Requisitos Temáticos recomenda que os auditores internos considerem evidências como a existência de:

- Um comitê de governança que:
  - » Estabeleça um conselho ou subcomitê de comportamento organizacional focado em manter vínculos entre o comportamento organizacional e a estratégia.
  - » Revise regularmente as métricas de risco comportamental que identificam as ações necessárias para garantir que o comportamento esteja alinhado com os objetivos estratégicos, valores relacionados e propósito organizacional.
  - » Inclua objetivos comportamentais no desempenho e remuneração dos executivos.
- Frameworks de reporte ao conselho que usam dashboards estruturados para fornecer insights sobre indicadores de risco comportamental e métricas relacionadas à cultura para reporte de desempenho estratégico ao conselho.
- Pesquisas e outros feedbacks dos acionistas com insights de alinhamento comportamental com direções estratégicas.

**Prestação de contas individual e coletiva pelas expectativas comportamentais.** As evidências nessa área podem incluir:

- Esforços do conselho para definir claramente a prestação de contas pelo comportamento organizacional na organização.
- Determinar se as unidades de negócios e a gestão operacional estão incorporando as expectativas comportamentais para que decisões, comunicações e dinâmicas da equipe reflitam os valores declarados da organização.
- Confirmar que as funções de risco, conformidade, recursos humanos e supervisão relacionadas criam e mantêm o framework comportamental da organização.

**Monitoramento, avaliação e questionamento regulares do alinhamento entre padrões comportamentais e objetivos estratégicos.** Isso pode significar:

- Usar um dashboard para fornecer pontos de dados importantes de fontes como resultados de pesquisas de satisfação e integridade dos funcionários, taxas de atrito e absenteísmo, conteúdo do canal de comunicação, dados de incidentes e métricas de desempenho e inovação.
- Considerar o conhecimento do conselho sobre como os aspectos atuais do comportamento organizacional poderiam ser abordados para aumentar a eficácia e o desempenho organizacional.
- Revisar os requisitos do conselho para um sistema de aprendizagem contínua que identifique oportunidades de melhoria e trate os resultados de forma ativa e mensurável.

**Protocolos de risco comportamental revisados e comunicados periodicamente e integrados às operações de negócios e aos processos de tomada de decisão.** Nesta área, os auditores internos deveriam considerar se:

- As expectativas comportamentais estão formalmente descritas em políticas relevantes (como código de conduta e políticas sobre ética, recursos humanos, incentivos e delegação de autoridade).
- As funções de gerenciamento de riscos mapeiam as expectativas comportamentais para os principais processos operacionais – como contratação, avaliações de desempenho, integração e gestão de clientes – para que sejam refletidas nas decisões diárias.
- O conselho obtém avaliação de que as políticas são acessíveis e comunicadas de forma clara por meio de vários canais.
- Todas as políticas e procedimentos comportamentais passam por revisões programadas e são atualizados com base em incidentes, resultados de pesquisas ou mudanças regulatórias.
- O conselho recebe atualizações regulares sobre a cobertura, clareza e eficácia das políticas.

## Sobre o The IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos, que atende a mais de 265.000 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](http://theiia.org).

## The IIA

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

## Assinaturas Gratuitas

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

## Feedback do Leitor

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

## Colocando o Requisito Temático em Prática

O Guia do Usuário fornece exemplos de como o Requisito Temático de Comportamento Organizacional pode ser usado na prática, incluindo:

- Realizar uma revisão independente do framework geral de uma organização, para considerar seu design e eficácia operacional no gerenciamento de riscos comportamentais. O escopo do trabalho de auditoria poderia abranger as estruturas de governança, atividades de gerenciamento de riscos e controles comportamentais que reforçam o alinhamento em toda a organização.
- Avaliar como os frameworks de incentivo da organização afetam o comportamento e quão bem se alinham com o propósito, valores e expectativas regulatórias da organização. Essa abordagem pode ser necessária se houver preocupações com o risco de má conduta e evidências emergentes de comportamentos baseados em pressão nas unidades de negócios de uma empresa.
- Integrar considerações de risco comportamental em um trabalho de auditoria tradicional para avaliar o gerenciamento de riscos cibernéticos. Dado que muitas falhas cibernéticas se devem não apenas a questões técnicas, mas também ao comportamento humano, os auditores incluiriam análises de comportamento ao longo do trabalho de auditoria.

Além disso, um gráfico no Guia do Usuário mapeia os requisitos de processos de governança, gerenciamento de riscos e controle do Requisito Temático em relação aos frameworks *Internal Control-Integrated Framework* e *Enterprise Risk Management Framework* do COSO. Os auditores internos podem usar o gráfico para reconciliar seus testes baseados no framework do COSO com os requisitos de Comportamento Organizacional.

## Insights Valiosos

Os auditores internos devem aplicar os Requisitos Temáticos em conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna do The IIA ao prestar serviços de avaliação sobre o tema. Os trabalhos de auditoria de comportamento organizacional podem ser adaptados às necessidades específicas de cada empresa e permitem que os auditores internos forneçam aos conselhos insights valiosos nesta área crítica.

## Conformidade com os Requisitos Temáticos

Destinado a situações em que o tema é um dos seguintes:

1. O assunto de um trabalho de auditoria no plano de auditoria interna.
2. Um tema que foi identificado para consideração adicional durante um trabalho.
3. Um tema de um trabalho de auditoria solicitado que não constava no plano de auditoria interna original.

## Preenchendo Lacunas no Comportamento Organizacional

A maior lacuna no comportamento organizacional é entre os indivíduos e a alta administração, de acordo com o artigo da Forbes, “[What Is Organizational Behavior?](#)”

O artigo identifica cinco fatores que podem diminuir essa lacuna:

- Uma cultura empresarial positiva, na qual todos os funcionários compartilham valores comuns e os aplicam no trabalho.
- Inovação na estrutura organizacional que promova autonomia e inovação.

- Gestão de mudanças que permita novas ideias, mas possibilite a manutenção dos objetivos e valores fundamentais.
- Processos de trabalho que permitam que as pessoas e as equipes realizem seu trabalho de forma alinhada com os objetivos de curto e longo prazo da empresa.
- Alinhamento estratégico, no qual a missão e a direção da empresa definam o tom das atividades organizacionais e as decisões apoiem os objetivos da empresa.

