

Versão Preliminar para Consulta Pública Requisito Temático de Comportamento Organizacional



The Institute of
**Internal
Auditors**

O Framework Internacional de Práticas Profissionais (International Professional Practices Framework®) compreende as Normas Globais de Auditoria Interna (Global Internal Audit Standards™), os Requisitos Temáticos e as Orientações Globais. Os Requisitos Temáticos são obrigatórios e devem ser usados em conjunto com as Normas, que fornecem a base de autoridade para as práticas exigidas.

Os Requisitos Temáticos fornecem expectativas claras para os auditores internos, definindo uma linha de base mínima para a auditoria de áreas de risco específicas. O perfil de risco da organização pode exigir que os auditores internos considerem aspectos adicionais do tema.

A conformidade com os Requisitos Temáticos aumentará a consistência com a qual os serviços de auditoria interna são executados e melhorará a qualidade e a confiabilidade dos serviços e resultados de auditoria interna. Em última análise, os Requisitos Temáticos elevam a profissão de auditoria interna.

Os auditores internos devem aplicar os Requisitos Temáticos em conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna. A conformidade com os Requisitos Temáticos é obrigatória para serviços de avaliação e recomendada para serviços de consultoria.

O Requisito Temático é aplicável quando o tema é um dos seguintes:

1. Assunto de um trabalho no plano de auditoria interna.
2. Identificado durante a execução de um trabalho.
3. O assunto de um trabalho solicitado que não estava no plano original de auditoria interna.

As evidências de que a aplicabilidade de cada requisito do Requisito Temático foi avaliada devem ser documentadas e guardadas. Nem todos os requisitos individuais podem ser aplicados em todos os trabalhos; se requisitos forem excluídos, uma justificativa deve ser documentada e guardada. A conformidade com o Requisito Temático é obrigatória e será avaliada durante as avaliações de qualidade.

Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional são as ações, decisões e dinâmicas interpessoais observáveis de indivíduos e grupos dentro de uma organização. Esse comportamento influencia o desempenho e a concretização dos objetivos estratégicos. Em termos simples, o comportamento organizacional é "a forma como fazemos as coisas".



O comportamento organizacional que não apoia a concretização dos objetivos estratégicos ou não atende às expectativas dos stakeholders pode levar a resultados ruins para as organizações, seus clientes e funcionários e para a sociedade, mesmo quando a organização tem boas intenções. Atividades de controle deveriam ser criadas, operadas, revisadas e avaliadas para garantir que os riscos relacionados ao comportamento organizacional sejam gerenciados adequadamente, assim como ocorre com outros riscos.

As práticas de auditoria interna nessa área ainda estão evoluindo. Este documento busca aplicar uma abordagem tradicional de auditoria baseada em riscos ao comportamento organizacional, articulando práticas de governança, gerenciamento de riscos e controle que todas as organizações podem aplicar para gerenciar o risco de comportamento organizacional desalinhado.

Analizando e Avaliando os Processos de Governança, Gerenciamento de Riscos e Controle do Comportamento Organizacional

Este Requisito Temático fornece uma abordagem consistente e abrangente para avaliar a criação e a implementação de processos de governança, gerenciamento de riscos e controle relacionados ao comportamento organizacional. Os requisitos representam uma linha de base mínima para avaliar o comportamento em uma organização.

GOVERNANÇA

Requisitos:

Os auditores internos devem avaliar os seguintes aspectos da governança do comportamento organizacional:

- A. O conselho e a alta administração estruturam funções e responsabilidades para evitar consequências não intencionais, como conflitos de interesse ou processos de tomada de decisão pouco claros.
- B. O conselho e a alta administração estabelecem e mantêm a responsabilidade individual e coletiva pelas expectativas comportamentais, assegurando que as funções e responsabilidades tenham proprietários, sejam compreendidas e estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.
- C. Os processos de governança estão em vigor para garantir o monitoramento, a avaliação e a contestação regulares do alinhamento entre os padrões de comportamento e os objetivos estratégicos, bem como a ação em relação a quaisquer desalinhamentos.
- D. As políticas e os procedimentos que tratam dos protocolos de risco comportamental são estabelecidos e periodicamente revisados quanto à relevância e precisão. Essas políticas e procedimentos são comunicados com eficácia e integrados às operações comerciais e aos processos de tomada de decisão.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Requisitos:

Os auditores internos devem avaliar os seguintes aspectos do gerenciamento de riscos do comportamento organizacional:

- A. O processo de gerenciamento de riscos comportamentais da organização é definido adequadamente e inclui as características comportamentais que são essenciais para atingir os objetivos estratégicos.
- B. O monitoramento do comportamento organizacional é adequado e tempestivo, com resultados comunicados aos principais stakeholders.



- C. As lacunas entre as expectativas comportamentais e os comportamentos reais, juntamente com as análises de causa raiz associadas, são comunicadas com eficácia aos principais stakeholders.
- D. As lacunas entre as expectativas comportamentais e as práticas atuais são resolvidas com a contribuição dos stakeholders relevantes. As resoluções são monitoradas até a conclusão e mensuradas com eficácia para garantir que sejam tomadas providências suficientes.

Versão Preliminar



CONTROLES

Requisitos:

Os auditores internos devem avaliar os seguintes aspectos dos processos de controle relacionados ao comportamento organizacional:

- A. As análises de riscos comportamentais são usadas para identificar e mitigar padrões de comportamento que possam representar riscos para a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Os exemplos incluem análises de desempenho e análises de risco operacional com foco no comportamento.
- B. A organização define um tom claro e consistente em relação aos comportamentos esperados e comunica essas expectativas por meio de canais confiáveis e acessíveis. Um mecanismo de feedback estruturado é mantido para avaliar a compreensão e o apoio dos funcionários e permitir mudanças quando necessário.
- C. São estabelecidos processos para incentivar o reporte de comportamentos organizacionais que entrem em conflito com a concretização dos objetivos estratégicos. Os processos incluem protocolos de proteção e resolução.
- D. Programas de incentivo, incluindo remuneração monetária e recompensas não monetárias, estão em vigor, são comunicados e estão alinhados aos objetivos estratégicos e às exigências regulatórias. Também estão incluídos os desestímulos e as consequências do comportamento organizacional inadequado.
- E. Há um processo em vigor para gerenciar problemas, incluindo a identificação e a correção de padrões de comportamento não alinhados aos objetivos estratégicos e o encaminhamento de problemas quando necessário.
- F. Programas de treinamento e conscientização, criados para garantir o alinhamento entre o comportamento organizacional e os objetivos estratégicos, são oferecidos de forma periódica e eficaz.
- G. Os processos de aquisição de talentos e de integração se alinham às expectativas organizacionais de comportamento e incorporam competências comportamentais.

Sobre o The Institute of Internal Auditors

O The Institute of Internal Auditors (The IIA) é uma associação profissional internacional que atende a mais de 260.000 membros globais e concedeu mais de 200.000 certificações Certified Internal Auditor® (CIA®) no mundo todo. Fundado em 1941, o 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, acesse www.theiia.org.

Isenção de Responsabilidade

O The IIA publica este documento para fins informativos e educacionais. Este material não tem a intenção de fornecer respostas definitivas para circunstâncias individuais específicas e, portanto, deve ser usado apenas como guia. O The IIA recomenda que se busque assessoria especializada independente relacionada diretamente a qualquer situação específica. O The IIA não se responsabiliza por qualquer pessoa que confie exclusivamente neste material.

Direitos Autorais

© 2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados. Para obter permissão para reprodução, entre em contato com copyright@theiia.org.

Junho de 2025

