

# Governança Humanizada e Comportamental

Integrando o Fator Humano ao GRC para Construir Resiliência Organizacional

A eficácia da governança não reside apenas na perfeição das **"regras escritas"**, mas na **"arquitetura comportamental"** que orienta as decisões diárias.

## Conceito

**Governança humanizada e comportamental é uma abordagem de governança que reconhece que controles, políticas, processos e tecnologias são executados por pessoas reais, sujeitas a pressões, vieses, medo, cultura organizacional, incentivos, atalhos e limitações cognitivas.**

**Dialoga diretamente com a NR-1 do MTE - Ministério do Trabalho e Emprego.**

**A NR-1 orienta a gestão de riscos psicossociais no ambiente de trabalho.**



## O Que é Governança Humanizada?



Um modelo que preserva rigor, controles e accountability, incorporando explicitamente elementos humanos vitais.



**Visão Sistêmica:** Organizações não são máquinas; constituem sistemas sociais complexos repletos de vieses, emoções, pressões, medo e fadiga.

## Novo Papel Gerencial

Liderar significa desenhar ambientes arquitetados para que as pessoas consigam:



1. Compreender e executar tarefas com clareza.



2. Sinalizar riscos seguramente.



3. Aprender com previsibilidade e responsabilidade.

## Propósito

**Em vez de tratar a governança apenas como um conjunto de normas, auditorias e aprovações formais, a governança humanizada e comportamental busca compreender como as decisões acontecem no dia a dia, com o propósito de desenhar processos mais claros, proporcionais, seguros e aderentes à realidade operacional.**

CONSULTORIA

BRASIL

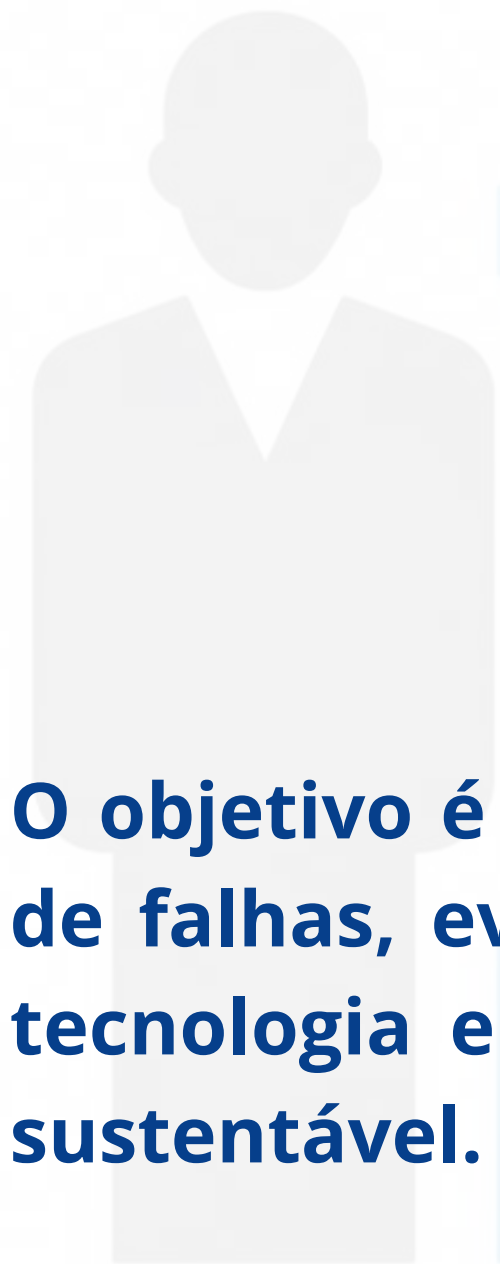
# Além da Burocracia: O Novo Paradigma



→ **Compreensão:**  
Desenhar ambientes onde tarefas sejam assimiladas facilmente.

⚠ **Sinalização:**  
Permitir o alerta de ameaças sem provocar medo.

↗ **Aprendizado:**  
Evoluir garantindo previsibilidade contínua.



## Resultados

**O objetivo é reduzir riscos, fortalecer a integridade, estimular o reporte honesto de falhas, evitar a normalização de desvios e criar ambientes em que pessoas, tecnologia e controles trabalhem juntos de forma responsável, transparente e sustentável.**

CONSULTORIA

BRASIL

# Fundamentos Teóricos: Transição de Mentalidade

## Abordagem da Culpa Individual

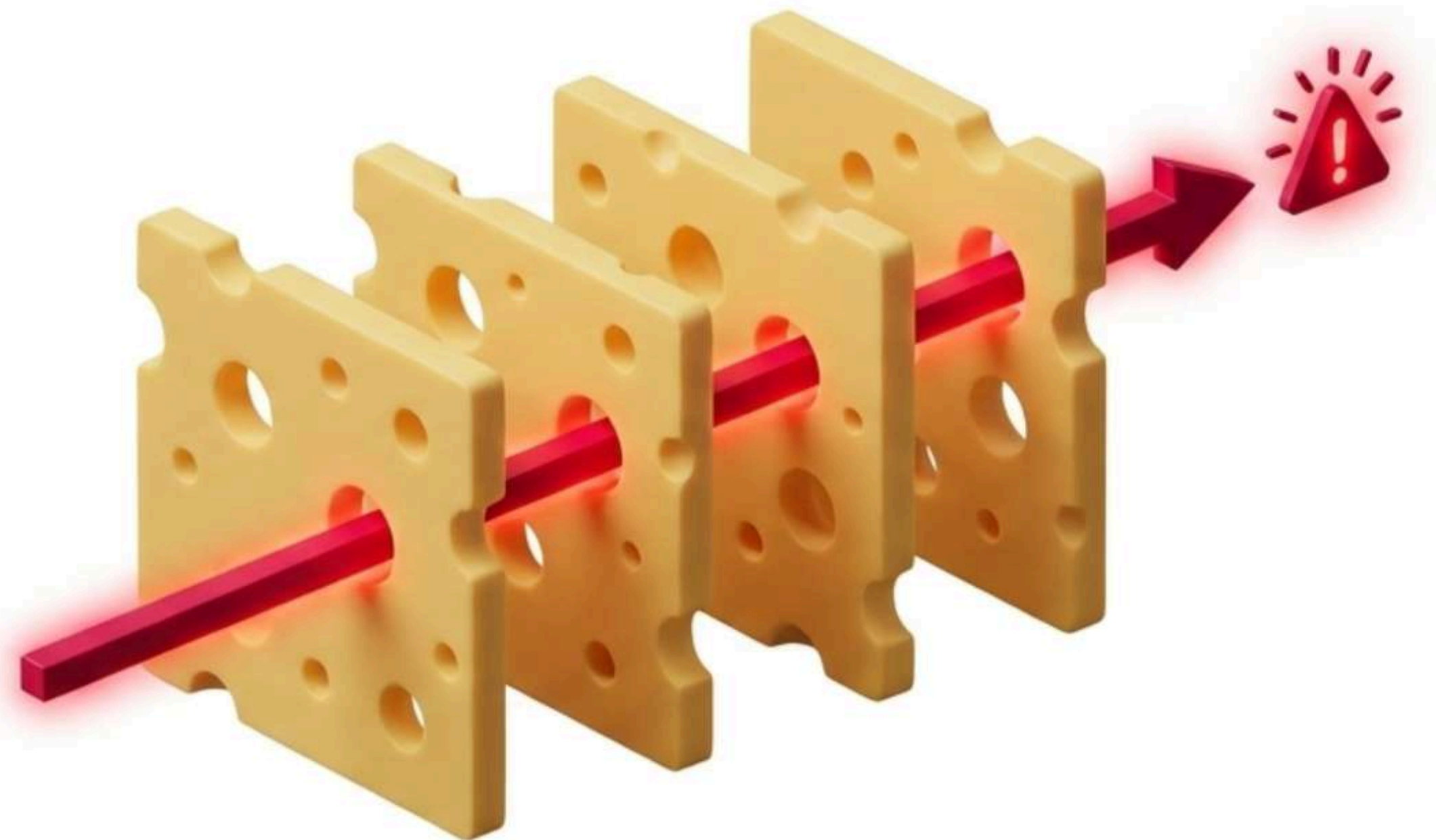
- Foca exclusivamente em **punir** quem cometeu equívocos.
- Trata a falha humana como **desvio moral** isolado.
- Gera **ocultação sistêmica** por medo das consequências.

## Abordagem Sistêmica (O Novo Padrão)

- Analisa **deficiências** nas **defesas organizacionais**.
- Entende o erro emergindo de **fragilidades combinadas**.
- Promove **transparência investigativa** visando melhorias reais.

# O Modelo do Queijo Suíço (James Reason)

Falhas raramente decorrem de ações isoladas ou de uma única pessoa.



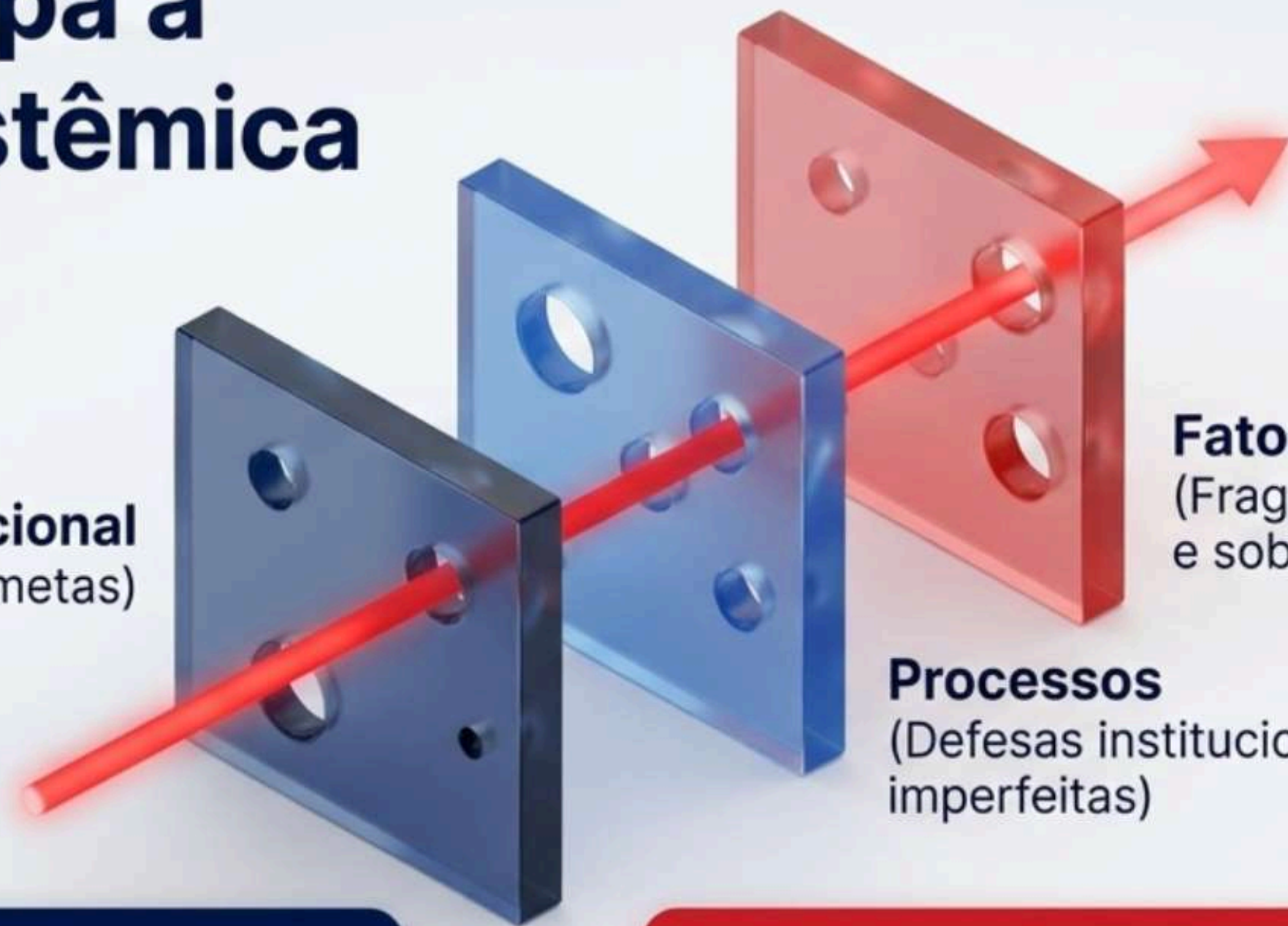
## Dinâmica do Incidente

Crises ocorrem apenas quando buracos latentes no sistema, **falhas nas defesas institucionais**, alinham-se perfeitamente em um dado momento.

**Conexão Humana:** O ser humano assume um papel duplo nesta equação: pode atuar tanto como a vulnerabilidade imprevisível quanto como a última linha defensiva capaz de interromper a trajetória do erro.

# Do Foco na Culpa à Abordagem Sistêmica

**Cultura Organizacional**  
(Falta de clareza nas metas)



**Incidente**

**Fator Humano**  
(Fragilidades biológicas e sobrecarga)

**Processos**  
(Defesas institucionais imperfeitas)

## Ontem (Miopia da Culpa)

Foco exclusivo na punição do operador final.

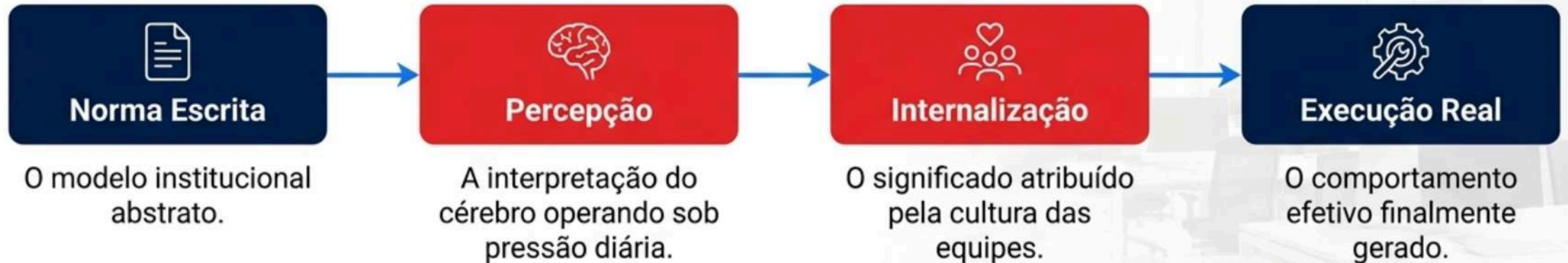
## Hoje (Inteligência Sistêmica)

Entendimento de que o erro emerge da combinação letal entre falhas de design do sistema e limites cognitivos.

# Governança Comportamental (Insights da OECD)

A aplicação das **ciências comportamentais** corrige os desvios entre o **modelo racional esperado** e a **execução prática real**.

## A Jornada da Regra



**Modelos puramente racionais falham. O design organizacional exige mapear a zona de atrito (etapas 2 e 3) para evitar ilusões de controle.**

## Aplicação

**A Governança Humanizada e Comportamental se aplica a todas as áreas, tipos e tamanhos de empresas.**

**Empresas são formada por pessoas que tomam decisões, seguem ou contornam processos, respondem a incentivos, sofrem pressões, cometem erros, interpretam regras e influenciam a cultura organizacional.**

CONSULTORIA

BRASIL

# Segurança Psicológica: A Base da Inteligência de Risco

*"A crença compartilhada de que a equipe é um ambiente seguro para assumir riscos interpessoais sem enfrentar humilhação ou represália." – Amy Edmondson.*



## Aplicação

**A governança comportamental se aplica a todos os departamentos porque riscos não surgem apenas de sistemas, normas ou estruturas formais, deste ou daquele departamento da organização, mas também da forma como pessoas agem no dia a dia, seja em vendas, marketing, TI, financeiro, RH, operação, liderança, compliance ou atendimento.**

CONSULTORIA

BRASIL

# Just Culture: Matriz de Responsabilização

Metodologia originada em setores críticos (Saúde e Aviação) traduzida para o GRC moderno.

## Erro Honesto

**Diagnóstico:** Falha involuntária facilitada pela arquitetura do próprio sistema.

**Ação Corretiva:** Apoiar o indivíduo, **redesenhar o processo falho.**

## Comportamento de Risco

**Diagnóstico:** Escolhas diárias que ignoram perigos latentes devido a hábitos ruins ou pressa.

**Ação Corretiva:** Treinamento intensivo, **realinhamento severo de incentivos.**

## Violação Consciente

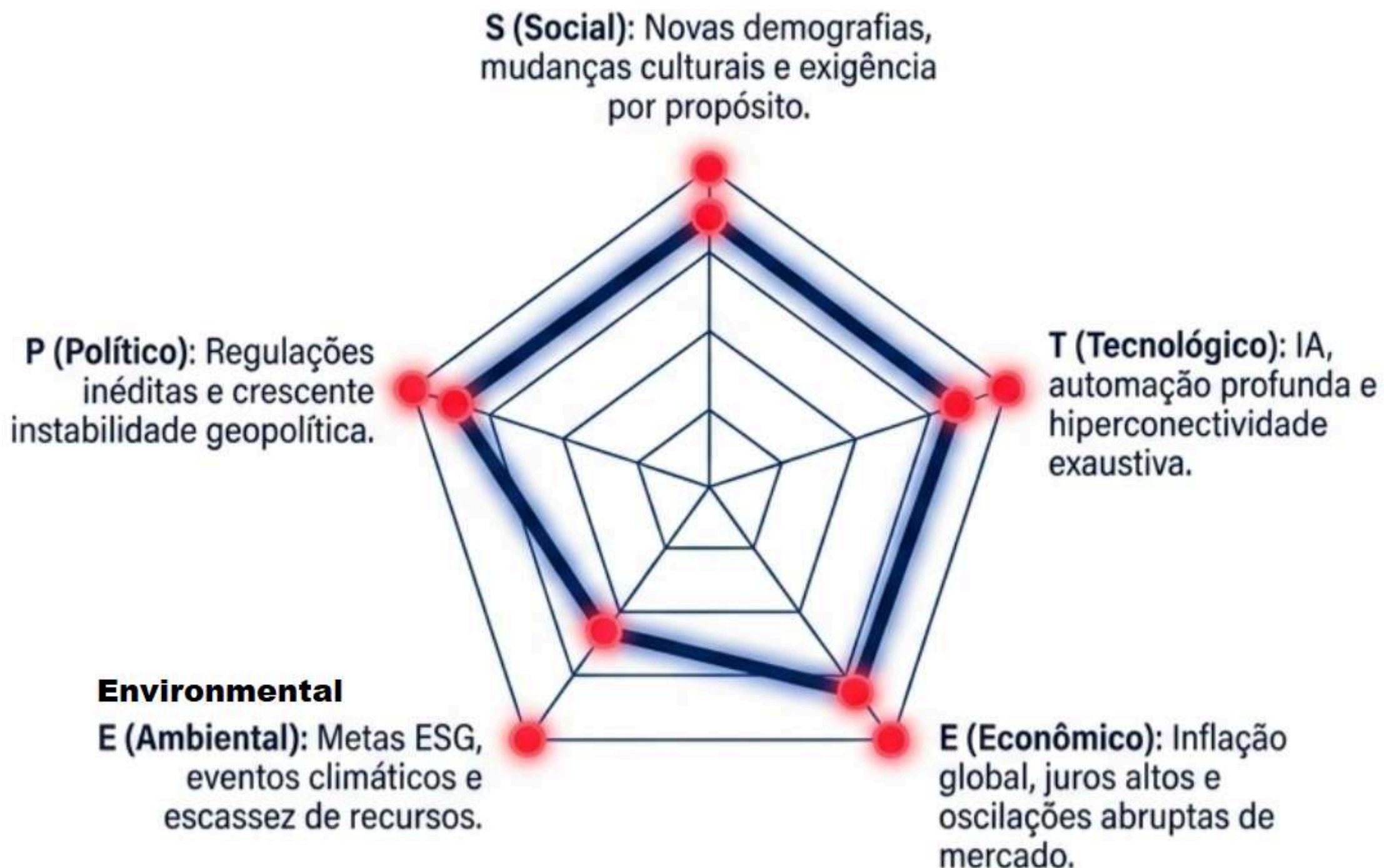
**Diagnóstico:** Dolo, fraude deliberada ou imprudência severa e injustificável.

**Ação Corretiva:** **Punição rigorosa, demissão sumária ou ação legal.**

O discernimento justo é o **segredo**: nem todo desvio reflete intenção maliciosa, contudo, nem toda falha justifica a desculpa da culpa do sistema.

# Radar STEEP: Forças Externas e Pressão Interna

Como as macrotendências moldam o comportamento e o risco dentro da organização.



Essas pressões externas não afetam apenas o modelo de negócios corporativo. Elas geram **estresse constante**, **sobrecarga cognitiva** e **dilemas éticos diários**, impactando diretamente a **resiliência humana** e o **perfil de risco operacional interno**.

# Frameworks Globais: A Visão da ISO 37000

A **ISO 37000** representa a primeira diretriz internacional de consenso estritamente focada no design da governança corporativa contemporânea.

## **Governança Burocrática**

Cumprimento estéril de obrigações legais.  
Cultura de check-the-box (caixas de verificação) desconectada da realidade operacional.

## **Governança Humanizada (ISO 37000)**

Foco absoluto no Propósito Organizacional.  
Estruturas desenhadas para a geração de valor ético, sustentável e responsável em longo prazo.

**“A estrutura formal precisa conectar-se genuinamente à ética e à conduta diária, superando o formalismo institucionalizado.”**

# Arquitetura Normativa: O Fator Humano nas Normas ISO

## ISO 37000 (Governança)

- Estabelece o consenso internacional focando no propósito corporativo.
- Exige geração de valor ético, ultrapassando mero formalismo burocrático.

## ISO 31000 (Riscos)

- Reconhece que incertezas afetam objetivos através das ações diárias.
- Posiciona o elemento pessoal como a variável central da equação preventiva.

## ISO 37301 (Compliance)

- Destaca que sistemas efetivos dependem fortemente da adesão voluntária.
- Baseia-se na construção genuína de confiança mútua estrutural.

# A Dimensão de Riscos e Compliance (ISO 31000 & 37301)



## **ISO 31000** (Gestão de Riscos)

O risco ameaça objetivos, mas decisões críticas são invariavelmente executadas por cérebros humanos. O fator comportamental representa a variável mais sensível na proteção corporativa.



## **ISO 37301** (Sistema de Compliance)

Arquiteturas eficazes exigem adesão voluntária genuína, confiança mútua e fluxo de comunicação perfeito, abolindo silos departamentais engessados.

**Conformidade Humanizada = Capacidade Organizacional Plenamente Integrada**

# O Papel dos Controles (COSO)

## COSO IC (Internal Control)

Controles internos eficazes existem para apoiar o propósito maior e salvaguardar a **integridade corporativa**, não apenas para gerar evidências de auditoria.

## COSO ERM (Enterprise Risk Management)

Exige uma integração profunda e indissociável entre risco, planejamento estratégico e performance do negócio.



**Visão Humanizada:** Controles não servem puramente para vigiar os colaboradores; eles apoiam decisões mais seguras e inteligentes. O valor real de uma regra depende intimamente do nível de respeito conquistado entre a equipe.

# Governança Cibersegura e o Fator Humano (NIST)

**Human-Centered Cybersecurity (A proteção cibernética centrada na cognição humana).**

## Os 3 Pilares do NIST para o Comportamento



### Usabilidade Funcional

Sistemas de proteção precisam ser intuitivos; a fricção tecnológica excessiva estimula a criação de atalhos perigosos (workarounds).



### Cultura de Segurança Real

A melhor barreira digital sucumbe rapidamente sem a mentalidade adequada das equipes (evitando a falsa sensação de segurança na tecnologia).



### Desenho de Relato Humanizado

O reporte instantâneo e livre de julgamentos sobre incidentes suspeitos é o que salva redes complexas de danos irreparáveis.



## Cibersegurança

**Para a cibersegurança de forma geral, a governança humanizada e comportamental é indispensável porque os ativos não operam em um ambiente neutro. Eles são desenhados, desenvolvidos, configurados, aprovados, utilizados, monitorados e contornados por pessoas.**

CONSULTORIA

BRASIL

# Cibersegurança Centrada no Comportamento (NIST)

- **Usabilidade Realista:** A norma reconhece oficialmente que a facilidade de uso constitui um componente inegociável da proteção digital.
- **Falsa Sensação de Controle:** Investir milhões em software avançado ignorando o cansaço humano produz defesas puramente ilusórias.
- **Design Preventivo:** Processos tecnológicos precisam facilitar a notificação rápida de incidentes suspeitos.

**Alerta:** Tecnologia sem alinhamento comportamental converte o usuário final no elo mais vulnerável da rede.

## Cibersegurança

**Gerir a cibersegurança ou governar agentes de IA, não significa apenas controlar modelos, dados, prompts, acessos e logs, significa também observar como as pessoas tomam decisões ao redor desses ativos, quais incentivos influenciam seu comportamento e como a organização responde a falhas, exceções e riscos.**

CONSULTORIA

BRASIL

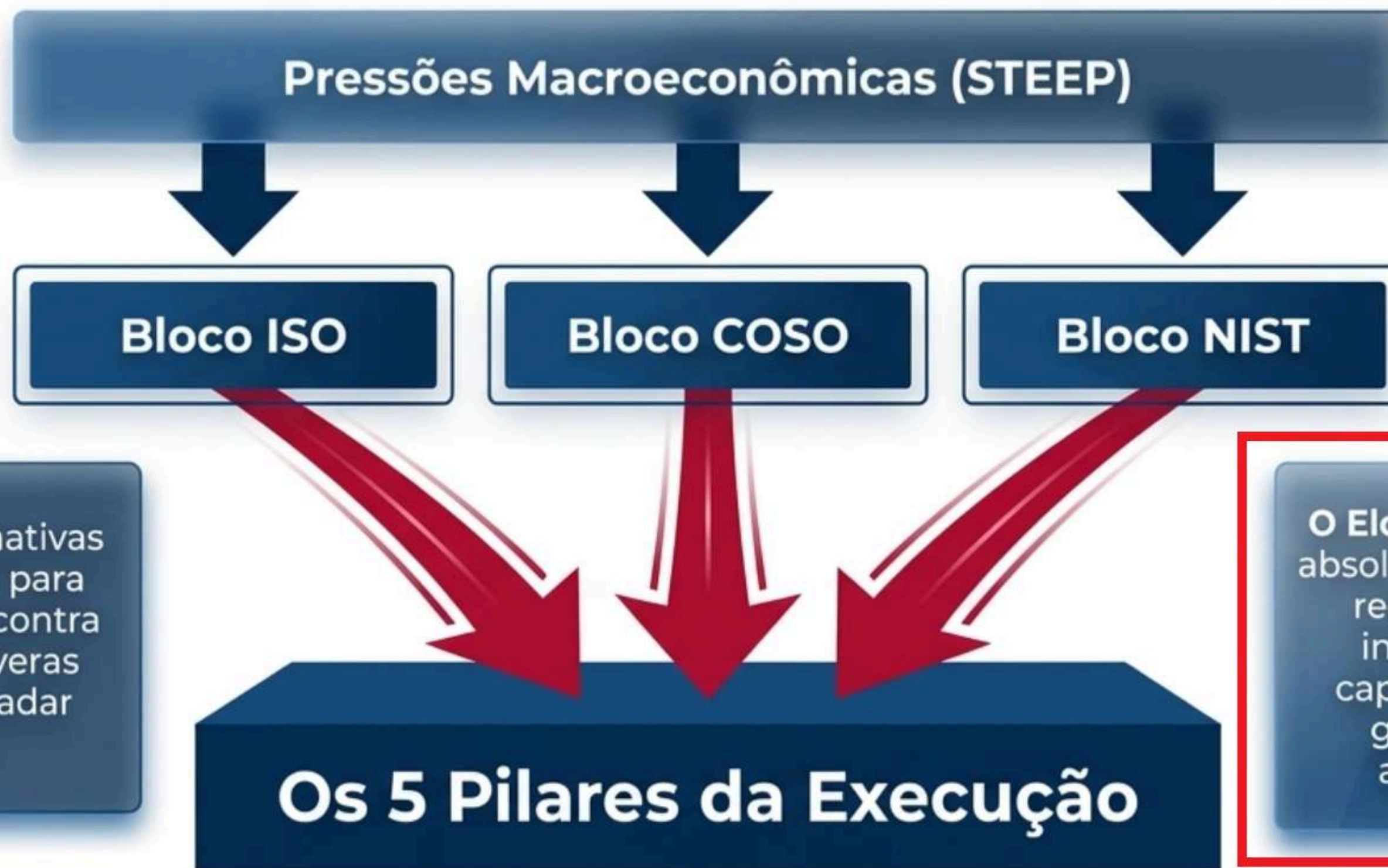
# Síntese dos Frameworks (A Arquitetura GRC)

**Mensagem Principal:**  
Compliance humanizado significa, na sua essência, construir uma verdadeira capacidade organizacional integrada.



**Transformação Estratégica:**  
O objetivo final é superar as barreiras de departamentos isolados, unindo a normatização internacional mais rigorosa com a mais fina inteligência comportamental disponível.

# Síntese: Do Caos Macroeconômico à Ordem Interna



**Contexto:** As normativas globais nasceram para blindar empresas contra instabilidades severas mapeadas pelo radar ambiental.

**O Elo Perdido:** O sucesso absoluto de qualquer sigla regulatória deságua invariavelmente na capacidade central de gerenciar pessoas adequadamente.

**Para materializar essa teoria extensa, a governança contemporânea consolida-se através de cinco fundamentos operacionais absolutos.**

# Pilares da Governança Humanizada (Parte I)



## 1. Clareza

As regras corporativas precisam ser radicalmente **compreensíveis**. Qualquer ambiguidade no texto normativo gera perigo constante e cria uma dependência nociva de interpretações informais.



## 2. Responsabilização Proporcional

A necessidade estrita de discernimento entre erro honesto e dolo intencional. Uma cultura de punição cega apenas treina a equipe para ocultar falhas; em contrapartida, a **ausência total de accountability** corrói rapidamente toda a **integridade estrutural** da empresa.

# Pilares da Governança Humanizada (Parte II)



## 3. Confiança e Reporte

O silêncio organizacional constitui um enorme fator invisível de risco. A confiança genuína atua diretamente como a infraestrutura primária de controle interno.



## 4. Integração Desempenho e Proteção

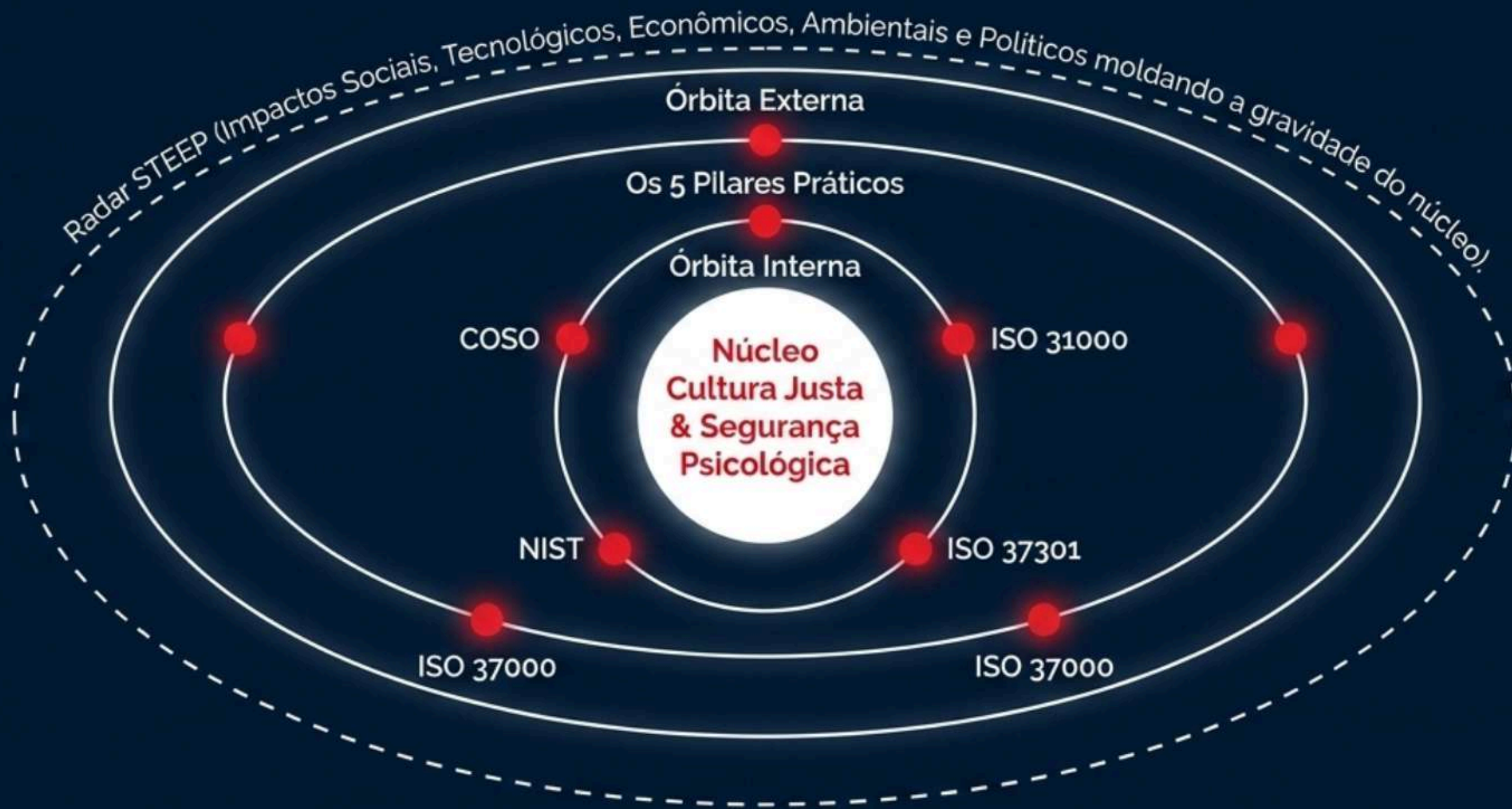
A governança moderna sustenta bons resultados garantindo resiliência operacional. O sucesso corporativo duradouro requer invariavelmente incentivos saudáveis.



## 5. Aprendizagem Organizacional

A capacidade de transformar incidentes e quase-erros em inteligência adaptativa pura. Foco absoluto na melhoria contínua dos processos, evitando a improdutiva punição retrospectiva.

# O Mapa da Governança Consciente



O rigor técnico normativo e a profunda sensibilidade comportamental nunca competiram entre si. Eles operam em simbiose absoluta para garantir a blindagem e a perenidade do negócio.

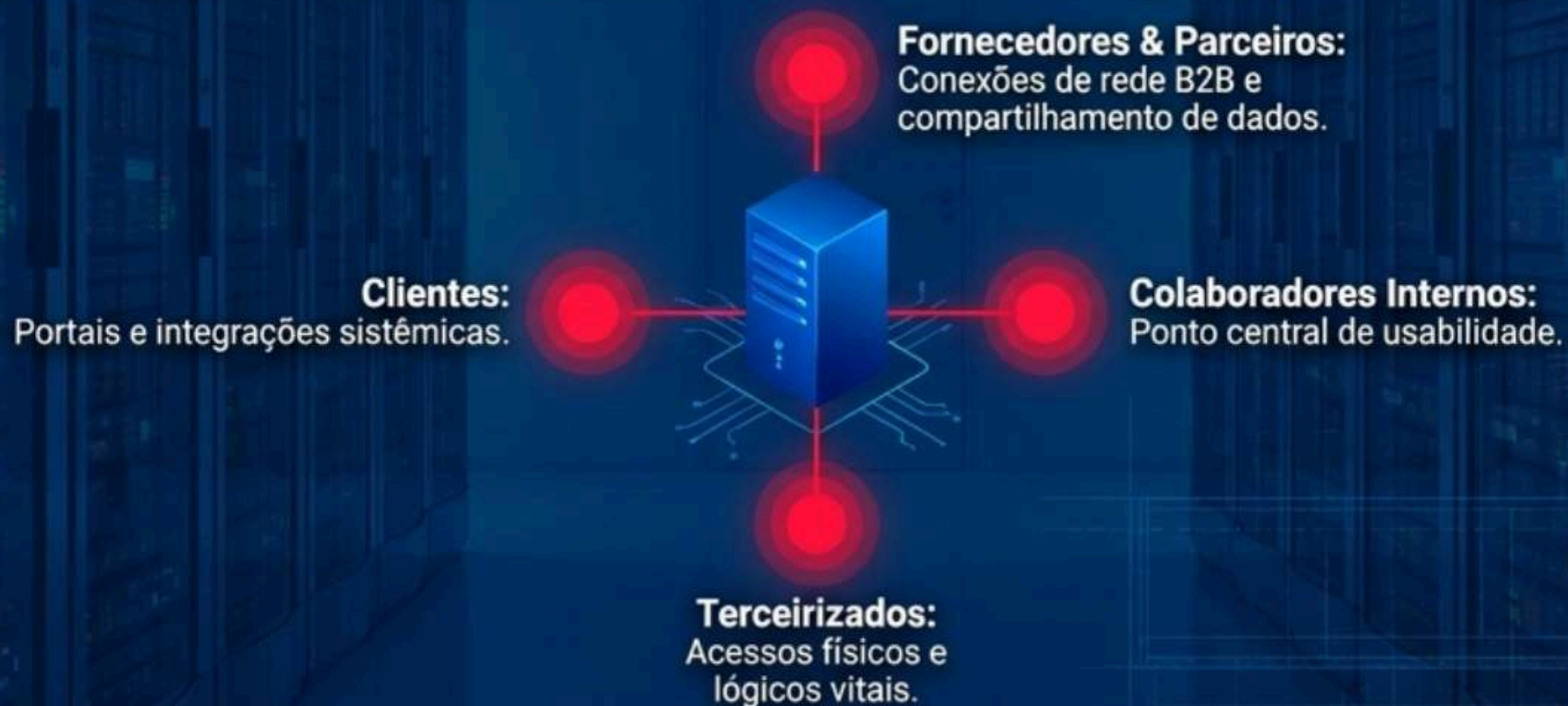
# Governança Humanizada na Cibersegurança

A tecnologia sem o comportamento adequado produz uma falsa sensação de segurança.

## Insight Central (NIST)

Human-Centered Cybersecurity reconhece que a usabilidade das ferramentas e a percepção de risco pelas pessoas são as verdadeiras barreiras de defesa.

**A Ameaça Transparente: Sua infraestrutura não é acessada apenas por funcionários diretos.**



**Ação Chave:** O desenho dos processos de segurança deve ser humano e adaptado a TODOS os perfis de acesso externo e interno, garantindo o reporte rápido e intuitivo de anomalias.

## Cibersegurança

**Importante lembrar que estamos falando da governança humanizada e comportamental de uma forma geral nas empresas, não apenas para governança de T.I, que tem seus próprios frameworks e métodos de boas práticas, como o COBIT, ITIL, ISO/IEC 38500, ISO/IEC 27001, TOGAF, etc, além dos que já citamos nesse documento.**

CONSULTORIA

BRASIL

# A Evolução Definitiva da Governança

Integrar o comportamento humano não propõe uma ruptura irresponsável dos controles tradicionais, mas sim o polimento final da matriz clássica de gestão corporativa.



A jornada culmina em converter o fator humano, historicamente isolado como uma vulnerabilidade a ser vigiada, em uma inestimável **Capacidade Organizacional Consciente**.

## **Olhar para trás, olhar para a frente...**

**A governança mudou. Antes era burocrática, hoje vai além das regras e manuais. A combinação harmoniosa entre normas técnicas rigorosa, incluindo a cultura humanizada e comportamental, constrói empresas ágeis e competitivas.**

**Integrar as cinco dimensões: 1 - clareza; 2 - responsabilização proporcional; 3 - cultura de confiança e reporte livre; 4 - integração entre desempenho e proteção; e 5 - aprendizagem organizacional contínua, cria um ambiente superior orientado a resultados e sustentável a longo prazo.**

# O Núcleo da Governança

Práticas humanizadas abrangem todas as frentes estruturais, independentemente do segmento empresarial.

Companhias vitoriosas são forjadas pela união irreversível entre:

**Pessoas**

+

**Tecnologias**

+

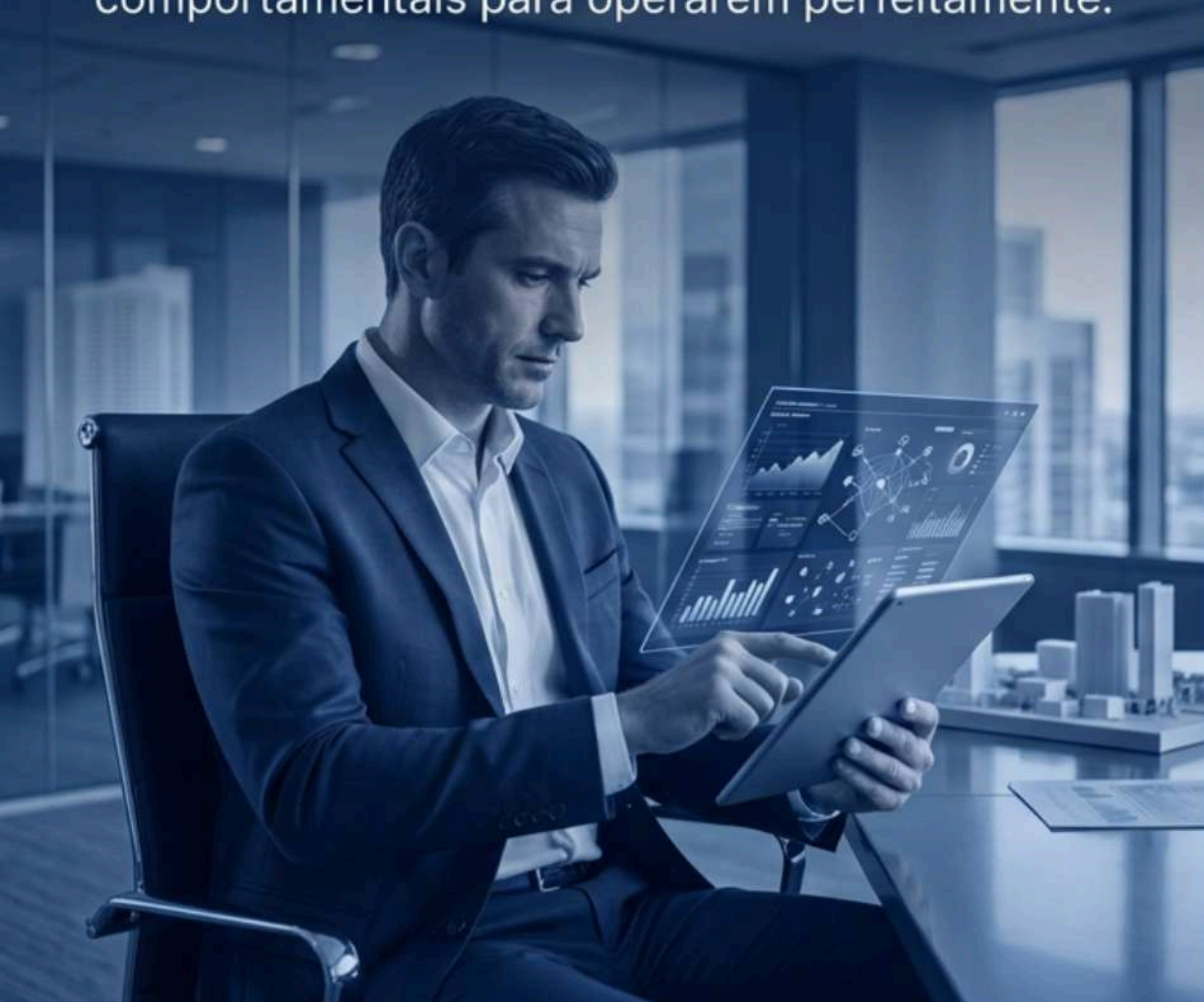
**Processos**

+

**Propósitos**

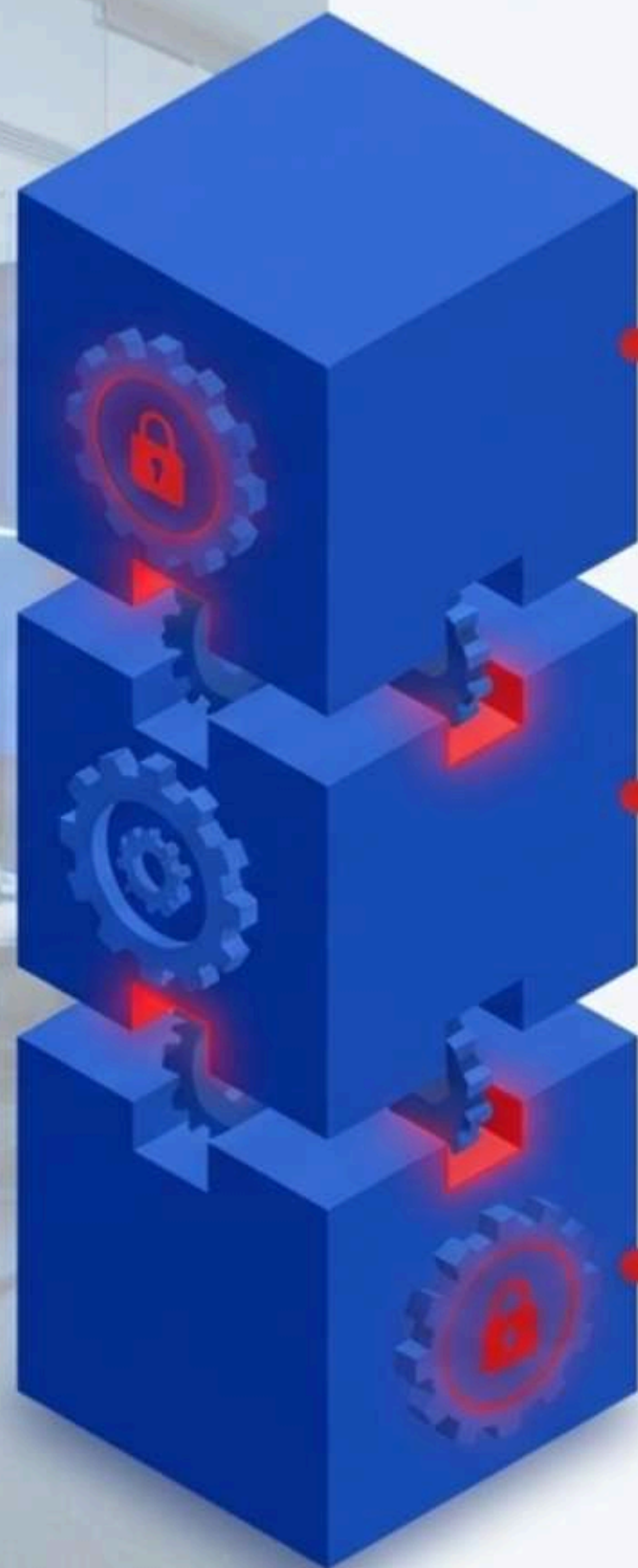
# Muito Além da Tecnologia

Padrões organizacionais fornecem pilares fundamentais, necessitando das práticas comportamentais para operarem perfeitamente.



# 1. Financeiro e Contabilidade

Foco central:  
Integridade das  
informações e  
mitigação de  
atividades  
fraudulentas.



## **COSO ERM**

Promove a unificação da análise de risco à estratégia corporativa.

## **IFRS**

Transcende regras contábeis básicas ao definir como reportar a real saúde financeira ao mercado global.

## **COSO (Internal Control Framework)**

Padrão ouro internacional que avalia riscos, estruturando ambientes seguros, sendo essencial perante a Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

## 2. Marketing e Vendas

Áreas tradicionalmente criativas agora exigem forte rigor ético e gestão informacional.

**A**

### **LGPD / GDPR**

Regulam rigorosamente o tratamento de leads e asseguram o consentimento sobre dados pessoais.

**B**

### **CMM (Capability Maturity Model)**

Mensura a evolução dos processos comerciais, partindo do mero improvisado rumo à otimização estatística precisa.

**C**

### **ISO 20671**

Norma direcionada para Brand Evaluation, tangibilizando ativamente o valor inerente da marca.

# 3. Operações e Chão de Fábrica

**A meta operacional reside na eficiência extrema, qualidade inegociável e redução sistemática de perdas.**

## Lean Manufacturing / TPS

Filosofia estruturada focada em eliminar excessos produtivos, fomentando melhorias contínuas (Kaizen).

## Six Sigma (6σ)

Metodologia matemática direcionada à supressão de defeitos operacionais e controle estrito da variabilidade.

## ISO 9001

O grande padrão clássico gestor de qualidade para assegurar entregas constantes do projeto inicial.



# 4. Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional

A Governança Humanizada e Comportamental dialoga diretamente com a NR-1 do Ministério do Trabalho e Emprego.



## ISO 45001

O parâmetro internacional definitivo para Sistemas Gestores voltados à integridade física do colaborador.

## HOP (Human and Organizational Performance)

Abordagem inspirada em James Reason. Trata o erro não como causa primária, mas como mero sintoma de falhas latentes no sistema corporativo.



# 5. Segurança Patrimonial e Operacional

**Estruturas criadas para garantir resiliência absoluta contra desastres imprevisíveis.**

## ISO 28000

Regulamenta diretrizes vitais para proteger fisicamente instalações complexas e cadeias inteiras de suprimentos.

## ISO 22301

Gerencia a Continuidade dos Negócios. Define exatamente como a organização sobrevive a incêndios, crises graves e quedas sistêmicas prolongadas.



# A Nova Realidade: Menos pessoas, mais agentes de IA

Empresas estão sendo criadas e operadas exclusivamente por algoritmos que decidem, produzem, divulgam, vendem, entregam e também executam processos gerenciais. Esse é o seu novo concorrente e ele já chegou. Onde a governança entra nisso? **Quem ou o quê governa ou será governado?**

Acesse o White Paper em [www.p2consultoria.com.br](http://www.p2consultoria.com.br): “Arquitetura da Governança de Agentes de IA”. Baseado nos frameworks mundiais de governança, IA e aplicação prática. É o modelo usado pela P2 Consultoria Brasil. Entenda os pilares que sustentam empresas geridas por máquinas. **Atenção: Disponível no site a partir de 25/05/2026. É grátis. Sem cadastro, sem spam na sua caixa postal.**

Em breve o lançamento do livro: **“Governança Estratégica de Agentes de IA - Metodologia & Aplicação Prática”**, contendo o detalhamento da metodologia, a aplicação do método em casos de uso reais e a criação inédita, passo a passo, no Flowise (low-code), de um agente de IA copiloto para apoiar o uso da metodologia. Aplicamos a metodologia de governança de agentes de IA na **criação de um agente de IA real**. É para quem não quer apenas observar o futuro, mas governá-lo.

# Governança Humanizada e Comportamental

Integrando o Fator Humano ao GRC para Construir Resiliência Organizacional

[www.p2consultoria.com.br](http://www.p2consultoria.com.br)



A eficácia da governança não reside apenas na perfeição das **"regras escritas"**, mas na **"arquitetura comportamental"** que orienta as decisões diárias.