Democratizando

JULHO 2025 | EDIÇÃO 5

REVISTA

QUAL SERÁ O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO COMPLIANCE?

Reflexão sobre como a tecnologia pode ditar o rumo da profissão

O FUTURO DA NR01

ANÁLISE DO PROÉTICA

E MAIS:

Risk Assessment e Investigações
Assuntos financeiros
Integridade e DOJ
Custo da não conformidade
ESG e Conselhos de Administração

Democratizando

Somos um ecossistema voltado ao desenvolvimento profissional e social.

A Democratizando tem o propósito de reunir pessoas que buscam transformar a sociedade, por meio da produção de conhecimento, experiência, relacionamentos e oportunidades que abrem caminhos, impulsiona carreiras e geram oportunidades.

Saiba mais

Oferecemos as seguintes soluções:

- **Comunidade**: rede de apoio e desenvolvimento em Governança Riscos e Compliance.
- **Eventos**: networking estratégico.
- **Capacitação**: cursos práticos e mentorias para todos os níveis.
- **Plataforma**: publicação de artigos para os membros.
- **Mentorias**: orientação individual e coletiva para crescimento.
- **Revista Democratizando**: Tendências e reflexões para profissionais.
- **Plataforma de Oportunidades**: visibilidade e empregabilidade no mercado.

SUMÁRIO

EDITORIAL

CUSTO DA NÃO CONFORMIDADE: UMA PERSPECTIVA ECONÔMICA SOBRE COMPLIANCE
Por Luanara Damasceno

AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PELO DOJ EM INVESTIGAÇÕES CRIMINAIS
Por Rebeca Almeida

O FUTURO DA NR01: ROSE CYRILLO ANALISA PANORAMA DA NORMA

QUAL O IMPACTO DA IA NO COMPLIANCE? LIÇÕES DE OUTROS SETORES SOBRE O QUE NOS AGUARDA

PRÓ-ÉTICA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UMA CONVERSA COM BYANKA KRANYACK

COLUNAS
Iuri Camilo
Compliance Risk Assessment e as Investigações Corporativas

Bruno Saffiotti
Assuntos Financeiros com Foco em Assessores Independentes

Ayana Jonas
Estruturação do Compliance ESG nos Conselhos de Administração (CA)

CARO LEITOR

O futuro sempre foi tema recorrente em debates sobre compliance. Um ofício fruto da transformação digital e social que é afetado por tendências, previsões e tecnologias promissoras. Hoje, com os avanços tecnológicos, estaremos diante de um ponto disruptivo de fato ou apenas sendo reféns da nossa própria ansiedade?

A 5ª edição da Revista Democratizando reflete esse momento singular. De um lado, a consolidação da inteligência artificial nas rotinas de compliance avança com velocidade inédita. De outro lado, testemunhamos uma aceleração do arcabouço normativo e institucional que orienta a profissão.

O uso da IA oferece oportunidades para aumentar a escala e a precisão de nossas ações, por outro, impõe o desafio de preservar o julgamento ético, o senso crítico e a capacidade de interpretar o que os algoritmos não alcançam. Se o reforço normativo oferece caminhos mais claros para a integridade, também exige que os profissionais estejam preparados para lidar com padrões mais altos de responsabilidade e transparência.

Nunca foi tão necessário pensar, com responsabilidade, sobre os limites dessa transformação. E o que nos sobra? Decidirmos se seremos apenas usuários dessas mudanças — ou protagonistas da transformação.

Pedro César Sousa Oliveira
Publisher

Vinicius Carvalho
Fundador da Democratizando

Pedro César Sousa Oliveira
Publisher e Editor Gráfico

Marlon Ferreira dos Reis
Editor de Conteúdo

Ayana Jonas
Iuri Camilo
Bruno Saffiotti
Colunistas

George Milton
Ilustração de Capa

Mart Production
ThisIsEngineering
Pavel Danilyuk
Yan Krukay
Beyzaa Yurtkuran
Cottonbro Studio
Mikhail Nilov
Ilustrações

CUSTO DA NÃO CONFORMIDADE: UMA PERSPECTIVA ECONÔMICA SOBRE COMPLIANCE

Por Luanara Damasceno

Mesmo com os avanços alcançados nas últimas décadas, os programas de compliance ainda são, por vezes, entendidos como meros instrumentos de cumprimento legal ou rotinas burocráticas desvinculadas de retornos claros e objetivos.

Essa visão limitada é uma das faces da lacuna persistente na capacidade de mensurar os impactos e benefícios dessas iniciativas, o que, por sua vez, dificulta justificar investimentos e a otimizar suas estruturas.

É nesse contexto que os conceitos e as ferramentas da ciência econômica se apresentam como aliados valiosos. Ao incorporar análises quantitativas e modelagens econômicas, o compliance pode deixar de ser um simples requisito normativo para se consolidar como um ativo estratégico.

Sob essa perspectiva, a não conformidade passa a ser compreendida não apenas como um desvio regulatório, mas como uma fonte significativa de perdas tangíveis e intangíveis, capazes de comprometer a eficiência operacional, a reputação institucional e, em última instância, a própria sustentabilidade das organizações.

O que se entende por não conformidade?

De acordo com a norma ISO 9000:2015, não conformidade é definida como o “não atendimento de um requisito preestabelecido”. Em compliance, essa definição admite contornos mais amplos, englobando o descumprimento de legislações, diretrizes internas, padrões éticos estabelecidos e, em complemento, os processos internos. Tais inadequações podem decorrer tanto de omissões — como falhas de controle ou desconhecimento normativo — quanto de ações intencionais — como fraudes, corrupção ou negligência deliberada.

Sob a ótica da economia institucional e da teoria dos incentivos, as não conformidades costumam estar associadas a falhas estruturais na governança, assimetrias de informação e desalinhamentos entre os interesses dos diversos agentes envolvidos. Essas fragilidades criam espaço para comportamentos oportunistas, que desestabilizam a harmonia entre gestores, colaboradores e demais stakeholders. Como resultado, os custos econômicos da não conformidade extrapolam o âmbito das sanções legais e se traduzem em prejuízos amplos à organização.

Dimensões dos custos da não conformidade

O custo da não conformidade requer uma abordagem abrangente, que pode considerar três categorias principais de custos, as quais devem ser quantificadas com o apoio de modelos econômicos, análise de dados e ferramentas estatísticas:

- **Custos diretos:** relativos à multas, sanções regulatórias, perdas financeiras decorrentes de ações judiciais, indenizações e bloqueio de contratos públicos ou privados. A economia oferece instrumentos para estimar tais custos com base em séries históricas e projeções futuras.
- **Custos indiretos:** referem-se à desvalorização da empresa, fuga de investidores, aumento no custo de capital (custo total que uma organização incorre para financiar as suas atividades incluindo juros sobre empréstimos, dividendos aos acionistas e o custo da sua própria capitalização), retração de crédito e dificuldades em atrair ou reter talentos. A mensuração exige análise do impacto reputacional e da percepção de risco por parte do mercado.
- **Custos intangíveis:** dizem respeito à erosão da confiança dos *stakeholders* e ao comprometimento da imagem institucional. Não são de fácil mensuração mas podem ser avaliados economicamente por meio de métricas de valor de marca e análises de impacto reputacional.

A contribuição da ciência econômica para o compliance

Transformar o compliance em uma ferramenta estratégica depende, em grande medida, da capacidade de fundamentar suas ações em evidências econômicas sólidas. A seguir, destacam-se algumas abordagens:

- Análise Custo-Benefício (ACB): permite comparar, em termos monetários, os investimentos feitos em programas de compliance (como treinamentos, auditorias e tecnologia) com os benefícios gerados — incluindo a prevenção de perdas, ganhos reputacionais e a redução no custo de capital.
- Análise Custo-Efetividade (ACE): útil quando a quantificação monetária é limitada. Essa abordagem compara o custo relativo de diferentes estratégias com base em indicadores não financeiros, como a redução de incidentes ou o aumento da adesão a treinamentos.
- Modelagem econométrica: com base em dados internos e de mercado, é possível estimar, por meio de regressões e modelos estatísticos, o impacto do compliance sobre variáveis financeiras (lucro, valor de mercado etc.) e não financeiras (retenção de talentos, satisfação de clientes etc.).
- Indicadores-chave de desempenho (KPIs): medem continuamente a eficácia dos programas. Podem incluir métricas como o retorno sobre o investimento (ROI), a taxa de não conformidades evitadas ou o nível de engajamento com o canal de denúncias.
- Análise Quantitativa de Riscos: por meio de simulações e estimativas probabilísticas, permite mapear a possibilidade e o impacto de riscos de não conformidade, orientando a priorização de recursos e a definição de controles.

O uso individual ou combinado dessas metodologias permite reduzir a subjetividade das decisões, legitimando investimentos em compliance como parte essencial da estratégia organizacional.

Compliance como investimento e diferencial competitivo

Cada vez mais, as empresas têm reconhecido o compliance como um vetor de geração de valor. Trata-se, portanto, de um investimento em reputação, governança e mitigação de riscos — e não de um custo administrativo. A análise econômica revela que o custo da omissão tende a ser substancialmente maior que o da prevenção.

Organizações que cultivam uma cultura sólida de integridade tendem a demonstrar maior resiliência em períodos de crise, menor volatilidade e melhor reputação junto a investidores, parceiros e clientes. Retornando ao exemplo da Lava Jato, empresas que fortaleceram seus programas de compliance conseguiram recuperar sua imagem e restabelecer o acesso ao mercado financeiro. Exemplos ilustrativos e dados empíricos:

- Caso Siemens (2008): a empresa desembolsou mais de US$1,6 bilhão em multas por práticas corruptas. Estimativas indicam que os custos totais superaram com folga os investimentos que teriam sido necessários para evitar tais práticas.
- Setor financeiro e LGPD: após a entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados, instituições que adotaram políticas rigorosas de compliance reduziram em até 30% os custos com sanções e litígios, além de reforçar a confiança dos clientes.
- Estudo Ponemon Institute (2023): o custo médio global de uma violação de dados alcançou US$4,45 milhões. Organizações com políticas robustas de risco e compliance registraram custos menores, na casa de US$3,98 milhões.
- Investimentos ESG: companhias com programas de compliance consolidados têm atraído mais recursos de fundos ESG. Segundo a Morningstar (2022), esses fundos cresceram 40% em três anos, e a governança é um dos principais critérios de seleção.

Negligenciar o compliance não representa apenas uma falha ética ou legal, mas sim uma ineficiência econômica que impõe ônus significativos às organizações e à sociedade. A internalização dos diversos custos da não conformidade — diretos, indiretos e intangíveis — constitui um passo essencial rumo a uma governança corporativa mais racional e eficaz.

Ao adotar as ferramentas da ciência econômica, o compliance deixa de ser um centro de custo para tornar-se um catalisador de valor. Trata-se de uma abordagem que quantifica a prevenção, revela o custo da omissão e fundamenta a tomada de decisão em dados concretos. Nesse sentido, construir uma cultura de integridade é mais do que mitigar riscos — é abrir caminhos para novas oportunidades, fortalecer relações de confiança e promover um modelo de negócio sustentável e duradouro.

O verdadeiro desafio, portanto, não é mais justificar a necessidade do compliance, mas saber integrá-lo de forma inteligente à estratégia organizacional. O futuro pertence às organizações capazes de transformar a conformidade em um diferencial competitivo, contribuindo para um mercado mais justo, transparente e eficiente.

Referências

Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 1-18, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/64cQCSzRNRpnT6CcSWqvhhj/. Acesso em: 01 mai 2025.
CAMPOS, Gevair; PEREIRA, André Luiz de Sousa; CARTAXO, Mac Amaral.
COMPLIANCE e Lei Anticorrupção nas Empresas: análise econômica do direito. 2020. Senado Federal, Brasília.
COMPLIANCE sob a perspectiva da Nova Economia Institucional. 2019. UFRJ, Rio de Janeiro.
COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO. Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 2, n. 24, p. 256-275, 2021. Disponível em: https://www.google.com/search?q=http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4621. Acesso em: 01 mai 2025.
LOUZADA, I. F.; LEAL, J. N. P.; SILVA, W. P.; RODRIGUES, H.L. A utilização do compliance como ferramenta da governança corporativa. Revista Cosmos Acadêmico, v. 5, n. 1, p. 73-89, 2020. Disponível em: \https://www.grupocomunicar.com/wp/escuela-de-autores/por-que-mi-articulo-no-aparece-en-google-scholar/. Acesso em: 01 mai 2025.
MORNINGSTAR. ESG Fund Flows and Performance Report, 2023.
PONEMON INSTITUTE. 2023 Cost of Compliance Study. Disponível em: https://www.ponemon.org. Acesso em: 01 mai 2025.
SOUSA, Henrique Adriano; PASSOS, Gabriela de Abreu; PORTULHAK, Henrique; AZEVEDO, Sayuri Unoki de. A evolução na divulgação de práticas de compliance por companhias abertas brasileiras no período “Lava Jato”. HELOU, C. Atuação do compliance nas organizações privadas. 2018. Universidade de Brasília, Brasília.

Sobre a autora

Luanara Damasceno é economista pela UFBA, mestre em Administração (IBMEC), executiva multidisciplinar com mais de 20 anos de experiência em transformação organizacional, Sustentabilidade/ESG, Governança, Riscos, Compliance, Privacidade e Gestão de Processos. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/luanaradamasceno/. E-mail: luanara@ldrocha.com.br.

AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PELO DOJ EM INVESTIGAÇÕES CRIMINAIS

Por Rebeca Almeida

Promulgada em 1977, o FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) é uma legislação federal criada nos Estados Unidos visando combater a corrupção internacional, tendo como sujeitos ativos empresas internacionais listadas em bolsas de valores nos Estados Unidos, ou que sejam obrigadas a apresentar relatórios periódicos à Comissão de Valores Mobiliários dos EUA - SEC (emitentes), e determinadas pessoas e empresas estrangeiras atuando enquanto estiverem em território dos Estados Unidos (jurisdição territorial) de realizar pagamentos ilícitos a funcionários públicos estrangeiros para obter ou manter negócios.

Considerando que já decorreu quarenta e oito anos desde sua promulgação, houve muitas mudanças quanto ao seu entendimento e aplicação prática no julgamento de casos. Ademais, considerando a preocupação global das empresas, no sentido de estruturar um programa de compliance efetivo, para não ser uma mera carta de promessas, a adequação a legislação se tornou um ponto estratégico nos negócios.

Nesse contexto, a divisão criminal do Departamento de Justiça dos Estados Unidos (U.S DOJ) publicou recentemente, tendo sua última atualização em setembro de 2024, um documento com caráter orientativo aos procuradores sobre quais critérios adotar para avaliar um programa de compliance no contexto de investigações criminais, para determinar de maneira adequada *(a)* forma ou processo de qualquer resolução; *(b)* penalidade monetária, se houver; e *(c)* obrigações de compliance contidas em qualquer resolução criminal corporativa (por exemplo, supervisão por monitor independente ou obrigações de reporte).

Dessa forma, o presente artigo pretende esclarecer os principais critérios considerados e os entendimentos consolidados sobre a avaliação da efetividade dos programas de compliance no contexto de investigações criminais conduzidas pelo DOJ no âmbito de aplicação da FCPA.

Inicialmente, o DOJ ressalta que não existe uma cartilha rígida para avaliar se o programa de compliance é efetivo, dado que a construção de um programa eficaz varia conforme os riscos envolvidos da empresa e suas de respostas variam de porte, ramo de atuação, fatores regulatórios e dentre outros. Todavia, existem termos em comum que poderão ser utilizados para determinar se o programa é eficiente, que se materializam em três perguntas fundamentais:

1. O programa de compliance é bem desenhado?
2. O programa possui condições de funcionar de forma séria e de boa-fé?
3. O programa de compliance funciona de fato, na prática?

1. Desenho adequado do programa de Compliance

O ponto central da efetividade de um programa de compliance, no entendimento do Departamento de Justiça, é o engajamento da alta administração (*tone at the top*) que propicie uma cultura que desestimule a prática de condutas ilícitas pelos seus trabalhadores. Mesmo que o engajamento da alta administração não baste por si só, é o caminho para os desdobramentos de mecanismos para criar uma cultura ética. Isso porque a efetividade do programa depende de sua compreensão por todos os colaboradores e da construção integrada de políticas e procedimentos internos com os demais pilares do compliance.

É fundamental haver uma definição clara de responsabilidades e atribuições, acompanhada de canais adequados de comunicação e reporte, além de ações contínuas de treinamento. Por fim, a aplicação consistente de medidas corretivas e pedagógicas em casos de descumprimento das normas internas reforça a cultura de integridade e a credibilidade do programa.

Quanto à avaliação de riscos, sua efetividade reside na capacidade de se reinventar a partir das lições aprendidas pela empresa, com atualizações periódicas e alocação adequada de recursos, bem como com a implementação de mecanismos de controle nas transações de alto risco, mesmo que tenha falhado na prevenção do ato ilegal. Principalmente quanto a utilização de novas tecnologias como ferramenta para fortalecer a governança corporativa.

De maneira complementar, o desenvolvimento de políticas e procedimentos internos devem ser redigidas de maneira compreensível a todos os envolvidos, disponibilizada em canais de fácil acesso e que consolide as medidas adotadas diariamente nas suas operações para mitigar os riscos envolvidos. As normas deverão incitar o pensamento crítico, orientando sobre quais são as condutas que devem chamar-lhes a atenção e adotar medidas mais incisivas.

Estas normas são apresentadas através dos treinamentos e canais de comunicação interna, a qual atua como um elo entre toda a instituição e varia sua aplicação de acordo com perfil dos trabalhadores, formas de execução, aderência dos trabalhadores aos treinamentos, que, de fato, ensejam uma mudança comportamental.

Uma vez estabelecida uma consciência coletiva em toda a organização, a empresa deve disponibilizar canais de denúncia acessíveis tanto para colaboradores internos quanto para terceiros externos. Esses canais devem garantir a confidencialidade, a segurança das informações e a proteção contra potenciais retaliações aos que reportarem condutas suspeitas.

As denúncias recebidas devem ser objeto de investigação interna conduzida por profissionais qualificados, com atuação independente, imparcial e objetiva. Todo o processo, desde o recebimento até a conclusão da investigação, deve ser devidamente documentado, assegurando a rastreabilidade e a integridade das informações. Além disso, os dados e evidências coletados devem ser analisados de forma estruturada, para identificar *red flags* e fragilidades nos controles internos e subsidiar a implementação de medidas corretivas e preventivas.

É essencial um due diligence efetivo para terceiras partes envolvidas, isto é, parceiros externos (como, por exemplo, consultores, distribuidores, etc.), fornecedores, parceiros comerciais, entre outros. Da mesma forma, um programa de compliance eficaz deve incluir uma due diligence abrangente sobre possíveis empresas-alvo em processos de aquisição (M&A), bem como um processo estruturado para a integração rápida e adequada dessa nova entidade aos controles internos e ao programa de compliance existentes.

Um dos objetivos do *due diligence* é fornecer uma base sólida para a definição clara dos contratos envolvidos, abrangendo o escopo das atividades, condições de pagamento, limites nas relações comerciais e o estabelecimento de controles internos eficazes. Esses controles visam monitorar o cumprimento dessas disposições contratuais e prever as consequências em caso de descumprimento ou da identificação das *red flags*.

2. Condições para funcionamento do programa de Compliance

Um programa de compliance não é aquele que apenas possui todos os elementos citados anteriormente documentados e redigidos, mas, sim, procedimentos de fato executados, revisados e aplicados de maneira efetiva. Essa efetividade se traduz na realização de auditorias internas e externas, apoio dos gestores e alta administração em não tolerar os comportamentos erráticos, além de realizar reuniões com a equipe de controles internos e compliance para entender quais são as atitudes que podem ser adotadas para reforçar o comportamento, assim como entender as áreas que necessitam de maior atenção.

De igual forma, os gestores precisam garantir a equipe de compliance autonomia e autoridade, disponibilização de recursos (financeiros, humanos, físicos) para realizarem suas atividades com uma equipe capacitada e que tenha possibilidade de atuar de maneira estratégica na instituição.

Outra característica essencial para a implementação efetiva de um programa de compliance é o estabelecimento de incentivos para o cumprimento das normas e de medidas em caso de descumprimento. Os promotores devem avaliar se a empresa possui procedimentos claros de gestão da investigação interna, desde a gestão do processo de investigação, como indicadores de tempo médio de duração para a conclusão, número de denúncias de compliance confirmadas, monitoramento das recomendações sugeridas, com procedimentos para identificar, investigar, punir e remediar violações de leis, regulamentos ou políticas internas.

Do mesmo modo, também deverá haver uma gestão da consequência, com a aplicação de medidas disciplinares, de forma consistente em toda a organização, isto é, de maneira equitativa e proporcional à gravidade das infrações. Ademais, é recomendado a divulgação interna, via canais de comunicação adequados, das medidas aplicadas. Por sua vez, tão importante quanto responsabilizar, é também incentivar os profissionais que estão atuando de maneira ética, com benefícios, compensações, promoções.

3. Funcionamento do programa de compliance na prática

A ocorrência de uma infração não torna, por si só, um programa de compliance ineficaz. O que caracteriza sua efetividade é a capacidade da empresa de identificar e remediar a situação de forma oportuna, adotando medidas concretas para evitar a reincidência. Isso exige a existência de controles internos que sejam periodicamente testados e revisados, a realização de auditorias internas, o uso de indicadores de desempenho, a atualização contínua de políticas internas, a transparência na gestão dos dados coletados, uma gestão de riscos eficiente e uma comunicação interna estruturada e acessível.

O processo de remediação envolve, ainda, a análise da causa raiz da infração, a identificação dos controles que falharam e a implementação de melhorias nos mecanismos de prevenção e detecção de irregularidades. O foco não deve ser apenas corrigir o evento isolado, mas fortalecer o sistema de compliance como um todo, mitigando a probabilidade de novas ocorrências.

Conclusão

Identifica-se que o DOJ utiliza como critério as boas-práticas em compliance recomendadas mundialmente. Ressalte-se que, nos últimos anos, o DOJ tem intensificado a investigação em corrupção transnacional, dando maior ênfase em processar executivos, agentes e consultores envolvidos em esquemas de corrupção, não apenas empresas.

Também vem concedendo reduções significativas em multas às empresas que possuem um sistema eficaz de autodenúncia, ou seja, que reportam violações, cooperam e implementam compliance robusto. Outro ponto importante é que todas as ações devem ter como fundamento:

- a incorporação de novas tecnologias no dia a dia, visando a eficiência e agilidade das ações;
- a melhoria contínua dos procedimentos internos, com um ciclo de ajustar políticas, controles e processos à medida que novos riscos, legislações e cenários de mercado surgem;
- o atendimento à legislação regulatória, dado que as normas aplicáveis ao setor estabelecem parâmetros mínimos de conduta, gestão de riscos e governança.

Por último, a capacidade de se reinventar e corrigir os erros é essencial para aprimorar continuamente os processos, garantindo eficiência, qualidade e resultados cada vez melhores.

Referência

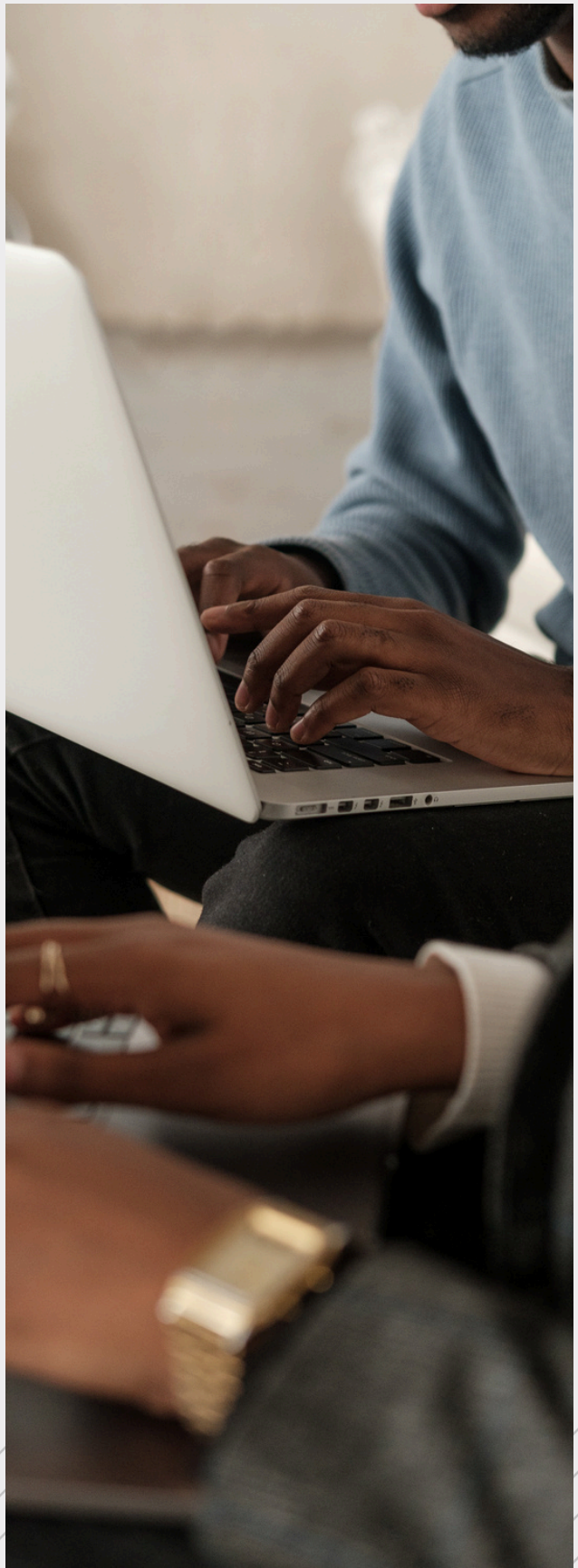
Evaluation of Corporate Compliance Programs. U.S. Department of Justice - Criminal Division. 2024. Disponível em https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl?inline=

Sobre a autora

Rebeca é advogada com 6 anos de experiência no mercado jurídico, e com forte atuação no setor público, direcionado à Compliance, Integridade Corporativa e Controles Internos. Focada na gestão de contratos administrativos, suporte jurídico estratégico e implementação de políticas de conformidade.
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/rebeca-almeidaf/.

O FUTURO DA NR01: ESPECIALISTA ANALISA PANORAMA DA NORMA

Com Rose Meire Cyrillo



A Norma Regulamentadora nº 1 (NR01) promete se tornar um marco regulatório revolucionário ou será mais uma diretriz com baixa aplicação prática?

Com a vigência prorrogada para 2026, a nova redação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR01) tem sido tema de intensos debates no meio empresarial, jurídico e de compliance.

Ao tratar diretamente da gestão de riscos ocupacionais e da prevenção de danos à saúde mental dos trabalhadores, a efetividade da norma é entendida como ponto de debate principal para profissionais de gerenciamento de riscos.

Para entender os avanços, as tensões e os desafios que cercam a norma, conversamos com **Rose Meire Cyrillo**, referência nacional em temas como Ouvidoria, Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Integridade.

Rose tem trajetória destacada como promotora de Justiça, é mestre em Direito Ambiental pela UFPE e atua como palestrante, pesquisadora e consultora. Nos últimos anos, tem se dedicado à discussão sobre saúde mental nas organizações e ao papel da NR01 como instrumento de mudança cultural.

Pergunta: Rose, na sua visão, como você avalia a jornada da atualização da NR01 até o momento? Entre a sua publicação e a concessão de um período maior para adaptação das empresas, é possível ser otimista ou pessimista com sua possível eficácia?

Resposta: *Minha avaliação é positiva. A decisão do MTE de postergar a fase sancionatória por mais 1 ano teve duplo impacto: ao mesmo tempo que atendeu aos apelos da classe empresária, reforçou a legitimidade da atuação dos órgãos de controle, com base nas NR's 7 e 17, bem como na CF88 e nas Convenções 155 e 161 da OIT, as quais tratam de matérias de direitos humanos e por isso, após a ratificação pelo governo brasileiro, ingressaram no nosso sistema normativo com status de norma constitucional.*

A resposta de Rose destaca um ponto importante: a prorrogação da fase sancionatória não deve ser interpretada como sinal de fragilidade da norma, mas como uma oportunidade estratégica. Ao contextualizar a NR01 dentro do arcabouço de normas internacionais e constitucionais — como as Convenções 155 e 161 da OIT e a própria Constituição Federal de 1988 —, ela reforça sua legitimidade e a necessidade de uma implementação responsável e coerente com os princípios dos direitos humanos no trabalho.

É essencial compreendermos a complexidade do ambiente normativo brasileiro e que esse, inclusive, é um dos motivos de muitas normas "não pegarem". Um exemplo clássico são os múltiplos níveis de interação com o poder público: é possível termos normativas federais, estaduais e municipais coexistindo sobre o mesmo tema, o que gera sobreposição, conflitos e insegurança jurídica.

Nesse contexto, uma norma federal como a NR01, que incide sobre todas as empresas em território nacional, pode enfrentar resistência ou inércia por parte dos atores regulados, sobretudo quando há falta de alinhamento entre os diferentes entes públicos e pouca articulação entre o discurso normativo e a realidade prática das organizações.

Acha possível que a NR01 tenha um futuro semelhante ao da LGPD, com fiscalização efetiva e sanções relevantes? Ou tende ao destino de outras normas com baixa efetividade?

A pauta da NR-01 ganhou destaque no mundo corporativo em decorrência dos alarmantes índices de afastamento do trabalho em decorrência de doença mental, dados publicados pelo Ministério da Previdência no final de 2024. Por conta desse cenário preocupante, os órgãos de controle (Ministério Público do Trabalho, em especial) sindicatos, entre outros atores, estão empenhados em buscar o máximo de efetividade da norma, até porque suas diretrizes não são novidades e só reforçam o que já está expresso na CF88, nas Convenções 155 e 161 da OIT, e na própria NR-17.

Como o PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos), previsto na NR01, tem sido incorporado nas rotinas das empresas? Há um movimento de mudança cultural ou ainda é algo meramente formal?

Quando falamos em gestão de riscos ocupacionais, não estamos falando apenas de cumprir normas, mas de construir organizações mais humanas, éticas e sustentáveis. E os líderes mais preparados já perceberam isso e entenderam que cuidar dos integrantes das suas equipes não é custo, é estratégia. Nas organizações que já internalizaram esse valor, um PGR robusto vem como resultado concreto, não um mero checklist regulatório e simbólico.

Rose aponta um divisor de águas claro: a diferença entre empresas que veem o PGR como obrigação e aquelas que o tratam como parte da estratégia organizacional. Enquanto algumas empresas ainda adotam uma postura reativa — limitando-se a cumprir o que está na norma para evitar sanções —, outras começam a entender que o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) pode ser uma poderosa ferramenta de gestão, capaz de impactar diretamente a produtividade, o clima organizacional e a reputação institucional. Nesse cenário, o PGR deixa de ser um mero checklist regulatório e passa a representar uma abordagem proativa de cuidado com as pessoas, de identificação antecipada de fragilidades e de fortalecimento da cultura de prevenção.

Algum conselho ou recomendação para empresas que ainda avaliam se tendem a implementar a norma?

R: Daria 4 recomendações:

1. *Invista em prevenção: treine os trabalhadores para que saibam identificar atividades de risco grave e iminente, inclusive psicossociais, bem como tenham espaços seguros e confiáveis para reportar tais situações, sem estigmas ou retaliações*
2. *Implemente a NR-01 em conjunto com as ISO's 45001 (define requisitos para um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional) e 45003 (traz boas práticas específicas para os riscos psicossociais)*
3. *Construir um ambiente de trabalho mais seguro, saudável e produtivo, onde as pessoas podem florescer, inovar e gerar resultados sustentáveis depende da forma como o trabalho é organizado, de como as pessoas se relacionam e de como as lideranças se comportam. Atentem-se para esses fatores.*
4. *Tenham os órgãos de controle como aliados (corregulação regulada) e demais atores sociais como parceiros nessa jornada de construção de um meio ambiente do trabalho seguro, saudável e produtivo.*

Rose deixa claro que a NR01 não é apenas mais uma obrigação normativa, mas uma oportunidade concreta para repensar as relações de trabalho, fortalecer a integridade organizacional e proteger a saúde (especialmente a mental) dos trabalhadores brasileiros. O futuro da norma dependerá da capacidade das empresas de enxergar além da letra fria da legislação, e perceber que construir ambientes mais seguros, éticos e saudáveis não é apenas uma exigência legal, mas um imperativo estratégico.

Sobre Rose Meire Cyrillo: Rose é palestrante nas áreas de Ouvidoria, Integridade, LGPD, ESG e Prevenção aos Assédios, com ampla atuação na formação de profissionais e no fortalecimento de práticas éticas em organizações públicas e privadas. Ela também desenvolve estudos na área, possui Mestrado em Direito Ambiental pela UFPE e foi coatora e coorganizadora da obra "Ouvidoria em Perspectiva", lançada em 2021 pela Editora Dialética. Encontre-a no LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/rose-meire-cyrillo

QUAL O IMPACTO DA IA NO COMPLIANCE? LIÇÕES DE OUTROS SETORES SOBRE O QUE NOS AGUARDA

A ascensão da Inteligência Artificial (IA) tem redefinido o modo como diversas profissões operam. Embora as promessas de automação e ganho de eficiência encantem empresas e profissionais, é preciso entender do que, de fato, estamos falando, analisarmos desafios de outros setores e refletirmos sobre a nossa própria profissão.

A Inteligência Artificial (IA) é um campo da ciência da computação que busca desenvolver sistemas capazes de executar tarefas que, quando realizadas por seres humanos, requerem pensamentos complexos, como reconhecimento de fala, tomada de decisão e geração de linguagem e imagens.

O termo Artificial Intelligence foi cunhado oficialmente na década de 1950, por John McCarthy[1], durante a conferência de Dartmouth, nos Estados Unidos. No referido período, os pesquisadores vislumbravam a possibilidade de criar máquinas que simulassem os mais profundos aspectos do pensamento humano.

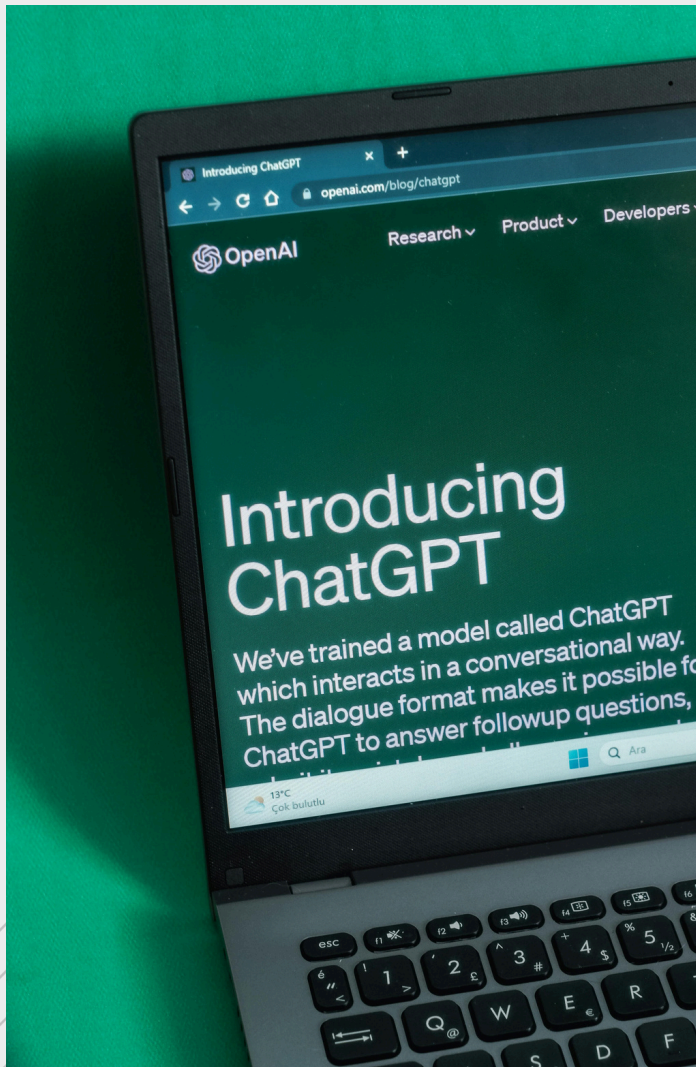
Desde então, a partir de uma IA baseada em regras lógicas e estruturas explícitas de raciocínio, pouco a pouco as máquinas foram se desenvolvendo. Passando a se apoiar em abordagens estatísticas, como o aprendizado de máquina (machine learning),

[1] McCarthy, J. et al. (1955). Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence.

o avanço da capacidade computacional, a abundância de dados e o refinamento das arquiteturas de rede levaram ao desenvolvimento do deep learning,o que permitiu saltos expressivos na realização de tarefas.

E o Chat GPT?

O **GPT (Generative Pre-trained Transformer)**, desenvolvido pela OpenAI, foi lançado em 2018 e suas versões subsequentes permitiram que milhões de pessoas tivessem acesso à IA generativa em interações cotidianas, seja para estudos, trabalho, escrita criativa, programação ou automatização de tarefas.



Nesse sentido, a popularização do ChatGPT representou um divisor de águas na história da IA, mas a Inteligência artificial vai muito além dos chamados LLM (Large Language Mode, linguagens com função de modelar a probabilidade de sequências de palavras: dado um texto anterior, prever qual termo vem a seguir). Diversos campos utilizam esse recurso de modos distintos e complementares, desde diagnósticos médicos por imagem e veículos autônomos até vigilância inteligente. O impacto também foi sentido nas áreas de segurança, auditoria, prevenção à lavagem de dinheiro, na cibersegurança e, como não poderia ser diferente, em compliance.

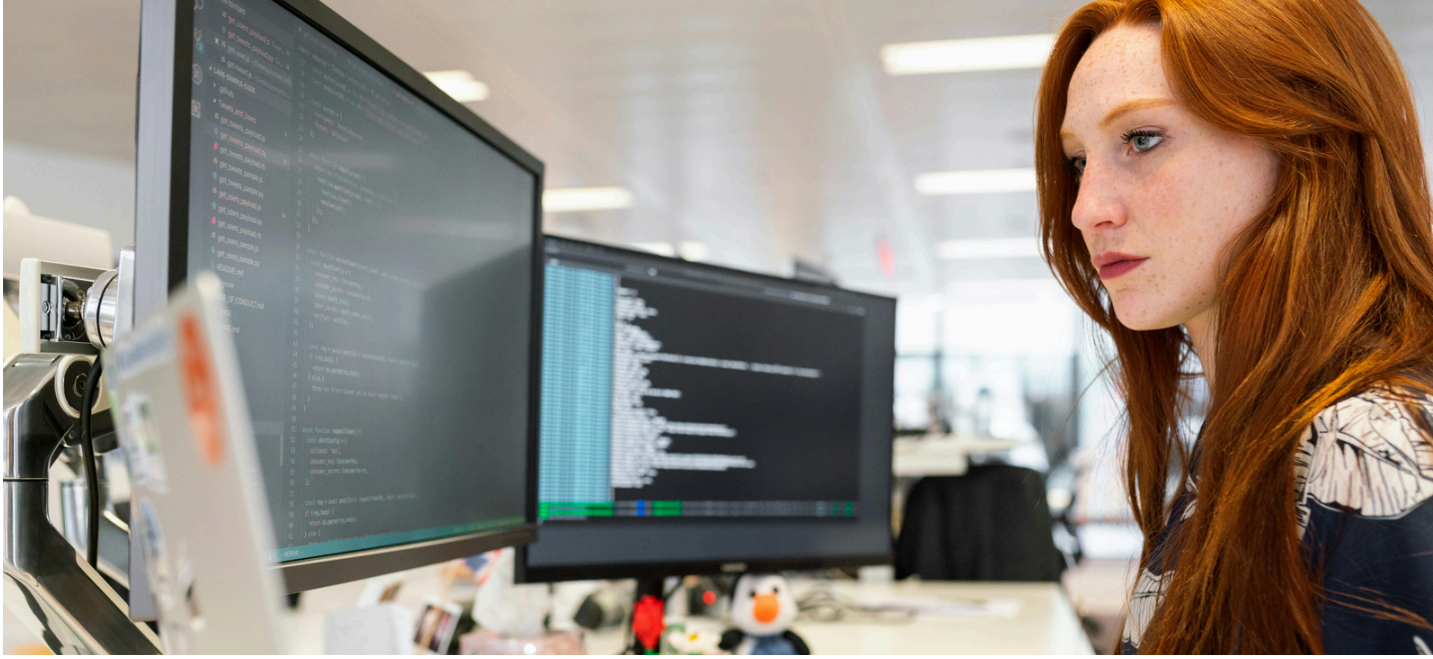
Como a IA é utilizada hoje dentro do Compliance?

A transformação digital impactou fortemente o setor de compliance, assim como demais setores que, embora sejam essenciais, de maneira geral, não são responsáveis por trazer faturamento para a companhia. Seu principal impulsionador foi o foco na redução de custos por meio da otimização de tarefas.

Se entendermos um programa de compliance baseado no *United States Federal Sentencing Guidelines* e o analisarmos sob os 10 pilares, é improvável buscarmos algum aspecto que não utilize Inteligência Artificial para a sua aplicação. Até as tarefas mais “humanas”, como a busca de suporte da alta administração, treinamentos presenciais ou a promoção de D&I (diversidade e inclusão), estão baseados em gráficos gerados por *prompts* e vídeos de *microlearning* construídos via LLMs pagos.

Canais de Denúncia, por exemplo, focam em *chatbots* via Whatsapp especializados em *processamento de linguagem natural* (NLP) que interpretam automaticamente o conteúdo das manifestações recebidas, classificando-as por tipo de infração e estimando sua gravidade. Os processos de *Due Diligence* e Investigação correm a passos largos para uma completa automação, bastando o fornecimento dos parâmetros iniciais e um *score* de risco sobre a aprovação ou desaprovação do analisado. As demais áreas (avaliações de riscos, controles internos, auditorias, códigos e políticas) seguem a mesma lógica.

Mas, o que nos resta?



O que podemos aprender com as áreas de Marketing e Tecnologia

Se os profissionais de compliance começam a sentir os efeitos da pressão (muitas vezes disfarçada de incentivo) para o uso recorrente da inteligência artificial, talvez devemos aprender lições com duas áreas que já atravessaram etapas mais avançadas desse processo: a tecnologia da informação e o marketing de conteúdo. Ambas estiveram entre os primeiros setores a adotar IA em larga escala e, por isso mesmo, já enfrentam os impactos de sua dependência.

A área de tecnologia, especialmente as frentes ligadas ao desenvolvimento de softwares, foi a pioneira no desenvolvimento e aplicação de modelos de IA.

A motivação foi simples: o aumento da produtividade e a possibilidade de que tarefas repetitivas, como a geração de códigos e identificação de bugs, fossem realizadas com poucos comandos e com velocidade muito superior à anterior. No auge desse entusiasmo, acreditava-se que a programação entraria em uma nova era, na qual bastaria saber o que pedir para a IA.

Por outro lado, existem riscos. O relato do engenheiro de software Luciano Nooijen, em seu artigo "Why I stopped using AI code editors", evidencia bem essa ideia. Ele, desenvolvedor em empresas globais, conta que sempre foi um dos usuários de ferramentas de IA, antes mesmo da primeira versão do ChatGPT. Se, no início de 2023, Nooijen utilizava LLMs em seus editores e se beneficiava da praticidade de poder apenas copiar e colar códigos ao invés de precisar programar tudo do zero, agora compartilha sua decisão de abandonar ferramentas de IA ao perceber a deterioração de sua autonomia e habilidade técnica.

Segundo o engenheiro, a facilidade de delegar tarefas para a IA reduziu seu envolvimento ativo no processo de criação e, com o tempo, sentia-se menos confiante para tocar projetos próprios e menos capaz de resolver problemas que antes dominava com fluidez.

A IA, em vez de ampliar sua competência, havia começado a atrofiá-la.

Para ilustrar essa perda de capacidade, Nooijen compara sua experiência profissional ao uso do sistema de direção semiautônoma da Tesla. Durante anos, ele dirigiu com o auxílio do FSD (Full Self-Driving), que assumia parcialmente o controle do carro. Quando voltou a dirigir veículos convencionais, percebeu que havia desaprendido hábitos básicos, como manter o carro centralizado na pista. A tecnologia, ao automatizar tarefas cotidianas, havia diminuído sua habilidade essencial de dirigir. Segundo ele, o mesmo aconteceu com sua codificação.

A IA o havia transformado em um condutor passivo do próprio trabalho. O autor aponta que:

> *Se você dirige um carro com frequência, saberá que, quando estiver dirigindo na estrada, tudo acontece automaticamente. Manter o carro na pista na velocidade certa torna-se uma ação passiva, não requer o tipo de foco que por exemplo a leitura de um livro exige, é o tipo de foco que a caminhada exige, acontece no fundo da sua mente. No período de 2019 a 2021, dirigi exclusivamente meu Tesla para passeios mais longos. Depois de 2021, voltei a dirigir carros normais e fazer essa mudança definitivamente não era o que eu esperava. Dirigir na estrada exigiu toda a minha atenção durante o primeiro mês ou mais, tive que reaprender a manter o carro no meio da pista sem pensar nisso.* ***Depender do FSD da Tesla tirou minha própria capacidade de entrar no piloto automático.***

O alerta que deixa aos novatos da área é claro: se a IA faz todo o trabalho por você, talvez você nunca aprenda, de fato, a fazer o trabalho.

> Não se torne um júnior para sempre que deixa a IA fazer todo o seu trabalho. **Se você quer se tornar um programador, aprenda a se programar**. Seja curioso, dedique tempo e esforço para aprender como as coisas realmente funcionam e como as coisas funcionam na camada abaixo disso. Se você aprender a codificar agora, continuar desenvolvendo suas habilidades em vez de deixar a IA fazer todo o trabalho pesado, você será capaz de consertar as bagunças que a vibe coding [codificação baseada em pedidos diretos para a IA] está criando agora. **E lembre-se: se você não pode codificar sem IA, não pode codificar.**

A área de marketing, por sua vez, vive a chamada “revolução das máquinas de conteúdo”. Desde as primeiras versões do GPT-3, tornou-se possível criar textos longos, otimizados para SEO, com base em poucos comandos. Isso levou ao surgimento de startups especializadas em produção automatizada de conteúdo.

Ferramentas como SEO.ai, TextCortex e Neuroflash prometeram resolver o dilema orçamentário de pequenas empresas ao oferecerem conteúdo barato, rápido e escalável. Para muitas organizações, parecia uma solução perfeita: textos produzidos em massa para atrair visitantes via mecanismos de busca, com custo mínimo.

Contudo, esse modelo também mostrou suas fragilidades. Rodrigo Ghedin, em seu artigo sobre o tema, observa que o conteúdo gerado por IA tende à superficialidade. São textos derivados de outros textos, reciclados, sem originalidade ou profundidade.

Ghendin destaca o episódio envolvendo os jornais Chicago Sun-Times e Philadelphia Inquirer que escancarou esse fenômeno: ambas as publicações indicaram livros inexistentes em suas seções culturais, fruto de textos gerados por IA. O erro só foi descoberto dias depois e o jornalista Dan Sinker chamou esse episódio de retrato da “era do ninguém se importa”:

> ***O autor não estava nem aí. Os editores do suplemento não estavam nem aí****. O pessoal dos negócios dos dois lados da venda do suplemento não estava nem aí. O pessoal da produção não estava nem aí.* ***E o fato de ter levado *dois dias* para alguém descobrir essa cagada épica impressa significa que, no fim das contas, o leitor também não estava nem aí****. É tão emblemático do momento em que vivemos, a “era do ninguém se importa”, onde coisas completamente descartáveis são produzidas de qualquer jeito para as pessoas basicamente ignorarem.*

Esses exemplos ajudam a antecipar os dilemas que o compliance pode enfrentar. A tentação de automatizar tudo pode levar à perda de profundidade analítica, à diluição do senso crítico e à substituição da escuta ética por classificações estatísticas.

O compliance vai além das estatísticas de risco, sem dúvidas. As experiências relatadas por profissionais da tecnologia e do marketing mostram o risco da dependência indiscriminada da IA: a erosão de habilidades humanas, o empobrecimento do conteúdo e a banalização da prática profissional. Tais riscos devem servir como alerta para o setor de compliance, cujo valor está justamente na capacidade de leitura crítica da realidade, interpretação de contexto, e mediação entre diferentes interesses humanos dentro das organizações.

Automatizar processos repetitivos, mapear padrões e gerar alertas são avanços inegáveis trazidos pela IA. No entanto, confiar à máquina a totalidade do processo de decisão, especialmente em atividades sensíveis como investigações internas, avaliações de conduta ou coleta de denúncias, pode colocar em risco a credibilidade do próprio setor. Afinal, o compliance ainda é feito para humanos e, principalmente, por humanos.

Um dos efeitos mais visíveis da IA no compliance é a **padronização das comunicações**, como políticas internas, treinamentos e campanhas de ética. À primeira vista, isso pode parecer positivo. Mas quando todos os materiais começam a soar semelhantes, automatizados e artificiais, perde-se o engajamento real dos colaboradores. Textos de políticas que não refletem a cultura da empresa ou treinamentos que não consideram os dilemas reais enfrentados pelos profissionais são ignorados ou, pior, desacreditados.

Outro problema é a formação de novos profissionais. Um analista júnior que aprende desde o início a operar sistemas automatizados de due diligence, scoring de riscos ou geração de documentos pode acabar sem compreender os fundamentos que justificam essas decisões. Essa lacuna de entendimento pode ser fatal em contextos em que a IA falha, ou quando é preciso justificar uma recomendação baseada em elementos subjetivos, como linguagem ambígua em uma denúncia ou o contexto de uma alegação de assédio.

Somado a isso, há um erro estratégico ao presumir que fraudes e assédios possam ser inteiramente previstos e combatidos por sistemas. Subestimar o fraudador, que muitas vezes conhece as ferramentas de controle melhor que o próprio compliance, é uma ingenuidade perigosa. A Inteligência Artificial pode ajudar a identificar padrões, mas não substitui o discernimento necessário para lidar com a malícia humana, as sutilezas do comportamento organizacional e as ambiguidades da cultura empresarial.

É nesse ponto que se destaca a crítica central: a inteligência artificial não é neutra, tampouco perfeita. Sua atuação é limitada pelo viés dos dados com os quais foi treinada, pela lógica matemática das correlações e pela ausência de julgamento moral. A IA não tem senso de justiça, não entende ironia, não lê entrelinhas.

E é justamente aí que mora o maior desafio para os profissionais de compliance.
Arvind Narayanan, professor de ciência da computação na Universidade de Princeton, destacado no artigo de Ghedim, propõe uma visão mais equilibrada. Para ele, a presença da IA em nossa prática profissional é tão inevitável quanto foi a calculadora para a educação.

No entanto, isso não significa passividade. Ao contrário: cabe a nós repensarmos os objetivos da atividade profissional à luz dessas novas ferramentas. No caso do compliance, talvez seja hora de voltar às origens e reforçar o papel do pensamento crítico, da escuta ativa, da leitura ética dos contextos e da confiança institucional.

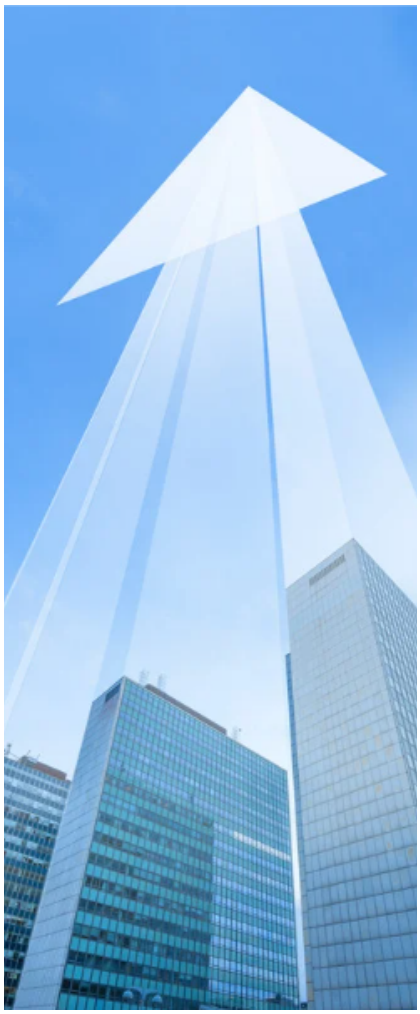
Assim como não basta saber apertar botões para se dizer engenheiro de software, também não basta saber operar sistemas de compliance para se dizer profissional ético. IA pode apoiar, mas jamais substituir o juízo humano.

Sobre o autor: Pedro César Oliveira é advogado e consultor de compliance. Com experiência em investigações corporativas e canais de denúncia, orgulhosamente compõe o projeto de publicação e editoração da Revista Democratizando.
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/pedrocesarso/.

KASSY

A escolha certa para quem busca RESULTADO

Oferecemos soluções customizadas para atender a sua necessidade. Nossos Especialistas apresentam as melhores oportunidades para a sua empresa, otimizando tempo, reduzindo trabalho, discussões de resultados e oferecendo um serviço de qualidade e direcionado à realidade da sua empresa.



Nossas Soluções

INVESTIGAÇÕES

Investigações Corporativas referentes a Desvios de Conduta, Ético e Financeiro, englobando cópias forenses, entrevistas, relatórios, suporte jurídico e outras etapas.

COMPLIANCE

Implementação e avaliação de programas de Compliance. (matriz, políticas, procedimentos, treinamentos e certificações).

GOVERNANÇA & ESG

Implementação e Avaliação do programa ESG, além de participação em comitês de ética e auditoria.

GESTÃO DE TERCEIROS

Realização de Background Check e Due Diligence para mapeamento dos riscos.

TREINAMENTOS

Treinamentos de compliance, conduta comportamental e ética, técnicas de investigação e de entrevistas.

GESTÃO DE RISCOS

Mapeamento de processos e elaboração de matriz de Riscos e Controles com base em frameworks de mercado (COSO e COBIT).

O PRÓ-ÉTICA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Com Byanka Kranyack

O cenário de integridade empresarial no Brasil vem passando por importantes transformações — e, em meio a esse movimento, o selo Pró-Ética se consolida como um instrumento de valorização das empresas que tratam o compliance como ativo estratégico.

Mais do que um reconhecimento formal, a certificação concedida pela Controladoria-Geral da União (CGU) tem estimulado organizações a aprimorarem seus programas de integridade, ampliando o olhar para práticas efetivas e sustentáveis.

Essa certificação pública se destaca justamente por provocar um movimento interno de autoconhecimento e amadurecimento nas empresas. Ao se candidatarem, muitas organizações se deparam com lacunas até então invisíveis, que vão desde a falta de integração entre áreas até a ausência de mecanismos efetivos de monitoramento e responsabilização.

Para entender melhor os impactos práticos desse processo, conversamos com Byanka Kranyack, profissional com sólida trajetória nas áreas de Governança, Risco e Compliance. Com experiências relevantes em consultoria e implementação de programas de conformidade, Byanka compartilha uma visão detalhada sobre as motivações, desafios e aprendizados relacionados à candidatura ao Pró-Ética.

Pergunta: Byanka, como foi a experiência de vocês com a certificação do Pró-Ética? O que motivou a decisão de participar, como foi o preparo e quais áreas se envolveram no processo?

Resposta: *Tive a oportunidade de acompanhar de perto algumas empresas no processo de candidatura ao Pró-Ética durante minha atuação em consultorias. Na maioria dos casos, a decisão de participar foi estratégica, motivada por exigências em processos de BID, cláusulas contratuais com grandes parceiros, objetivos reputacionais ou metas de negócio relacionadas à governança e sustentabilidade. O preparo geralmente começou com um diagnóstico de aderência aos critérios da CGU, seguido por planos de ação estruturados. Compliance e jurídico lideraram a frente técnica, mas áreas como RH, comunicação, auditoria, financeiro e TI também foram fundamentais para garantir respostas consistentes e evidências práticas. A candidatura exige alinhamento institucional e engajamento real da alta liderança.*

Quais foram os maiores desafios enfrentados durante a candidatura? Você destacaria algum momento mais crítico ou uma exigência particularmente complexa?

Um dos maiores desafios costuma ser comprovar a efetividade das ações, o que vai além de apresentar documentos. O auditor tem olhado cada vez mais para evidências práticas, como registros de atuação do comitê de integridade, tratativas de denúncias e planos de ação decorrentes de avaliações internas. Em um dos projetos, por exemplo, tivemos dificuldade em consolidar evidências que demonstrassem o desdobramento das ações de compliance para terceiros e unidades descentralizadas. Esse foi um momento crítico que exigiu um plano rápido de adequação, com apoio da liderança e ações de engajamento em campo.

O relato de Byanka permite observar que o Pró-Ética vai ganhando um novo status no ecossistema de integridade brasileiro. Deixando de ser um selo de prestígio meramente simbólico, ele se consolida como um elemento tático em decisões de negócio, abrindo portas para contratos, parcerias e oportunidades competitivas. Esse movimento sinaliza uma evolução importante: a incorporação da ética e da governança como parte da lógica de mercado. Ao mesmo tempo, conseguimos compreender que o processo de candidatura tem exigido um nível crescente de maturidade por parte das empresas. A ênfase na efetividade, nas evidências práticas e na coerência entre discurso e conduta aponta para um padrão de avaliação que transcende o “checklist de conformidade” e demanda vivência real da integridade.

Pergunta: A edição deste ano trouxe novidades importantes: mudanças nos indicadores e nas exigências para canais de denúncia, entre outras. Na sua opinião, quais dessas mudanças mais impactaram a candidatura da sua empresa? Houve algo que você considera uma evolução importante?

Resposta: *O aprofundamento das exigências nos indicadores de canais de denúncia foi um dos pontos mais impactantes. Hoje, espera-se não só que o canal exista, mas que haja confidencialidade, anonimato, não retaliação e um fluxo de apuração estruturado e com governança. Para muitas empresas, isso exigiu revisar procedimentos, treinar equipes e até repensar o provedor da ferramenta. Vejo como uma evolução positiva, pois aproxima o programa de integridade das boas práticas internacionais e reforça a confiança dos stakeholders no sistema. Também destaco a inclusão de critérios ligados à cultura ética, uma sinalização clara de que o comportamento da liderança e o exemplo diário agora também contam ponto.*

Outro aspecto que merece destaque é o caráter coletivo e multidisciplinar da candidatura. A transversalidade mencionada por Byanka evidencia que o compliance, para ser eficaz, precisa deixar de ser um esforço isolado do departamento responsável e se enraizar em diversas frentes da empresa. Recursos Humanos, TI, jurídico, comunicação, auditoria e financeiro têm papéis igualmente fundamentais nesse processo, tanto na construção das respostas quanto na geração das evidências.

Além disso, as recentes atualizações promovidas pela CGU mostram uma clara aproximação com padrões internacionais, reforçando aspectos como canais de denúncia robustos, mecanismos de proteção contra retaliação, e a mensuração do exemplo ético da liderança. Essas mudanças contribuem para um novo patamar de expectativas, onde a integridade é tratada como política pública de incentivo à autorregulação e ao desenvolvimento sustentável do ambiente de negócios.

É possível compreender o Pró-Ética como catalisador de amadurecimento organizacional ao invés de mais uma certificação? Em um momento de crescente exigência por responsabilidade corporativa, o selo atua como um espelho que desafia as empresas a se posicionarem e, sim, evidencia seu valor justamente na capacidade de provocar ajustes de rota, engajar a alta liderança e transformar programas formais em práticas consistentes.

Sobre Byanka Kranyack: Byanka é especialista em Governança, Risco e Compliance (GRC), com sólida atuação na implementação e aprimoramento de programas de conformidade, auditoria interna e gestão de riscos corporativos. Com experiência na estruturação de áreas de Compliance e Controles Internos, também atua no desenvolvimento de políticas e normativos corporativos, conformidade regulatória e mitigação de riscos operacionais. Encontre-a no LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/byanka-kranyack-35b5a1148/.

COMPLIANCE RISK ASSESSMENT E AS INVESTIGAÇÕES CORPORATIVAS

Por Iuri Camilo

Sua empresa sabe o que é prioridade para a continuidade do negócio?

Imagine os seguintes cenários: sua empresa identifica uma situação na qual há indícios de furtos de mercadorias ou é notificada, via canal de denúncias, sobre uma suposta negligência ou conivência nos processos internos, ou ainda, existem suspeitas de sabotagens em máquinas e equipamentos em uma linha de produção. O que você faria para resolver esses cenários e para proteger sua empresa?

A ISO 22301:2019 define a continuidade de negócio como “a capacidade de uma organização continuar a entrega de produtos ou serviços em um nível aceitável com capacidade predefinida durante uma interrupção”. Por essa premissa, um furto/roubo, fraude, assédio ou investigação mal conduzida pode interromper uma produção ou serviço? Vamos pensar juntos.

Em um olhar mais singelo, poderíamos ter a impressão de que, quando falamos em gestão da continuidade de negócio, estamos falando apenas da atividade fim ou core business, mas a continuidade de negócio pode envolver aspectos de governança, sociais e ambientais, os quais estão totalmente relacionados ao Compliance Risk Assessment (CRA).

Falando em governança, a continuidade do negócio, na prática, é um plano de proteção da empresa para situações adversas, mapeadas ou não mapeadas. Nessa perspectiva, a área de Compliance, Gestão de Riscos ou Controles, na função de 2ª Linha de Defesa (conforme o Modelo de Três Linhas de Defesa), tem o papel de fomentar e apontar à Alta Administração (que cumpre o papel de 1ª Linha) os riscos inerentes aos cenários que serão mapeados.

Ou seja, a segunda linha de defesa tem o papel de contrainteligência interna, visando proteger a empresa, seus dirigentes e colaboradores de si mesmos ou de ameaças externas. Em contrapartida, uma consultoria especializada em Compliance e investigações pode trazer um olhar externo, investigando com agilidade, independência e imparcialidade, trazendo um diagnóstico e auxiliando na tomada de decisões e manutenção da continuidade do negócio.

A respeito do Social, podemos considerar a ocorrência de fraudes ou assédios como um fator relevante para a continuidade de negócios. E os riscos são diversos, por exemplo:

1. Mistura errada na composição química de um produto, pode trazer danos reputacionais e consequências sanitárias;
2. Comportamentos de assédio sexual culminado em demissões pode impactar negativamente uma empresa, que precisará dar explicações ao mercado ou criar um comitê de crise para contenção de danos;
3. Furtos de toneladas de equipamentos/produtos podem impactar a produção ou serviço de distribuição, afetando a cadeia de suprimentos e impactando a credibilidade da empresa;
4. Desvios de medicamentos controlados em uma linha de produção, pode trazer implicações sanitárias e penalidades legais;
5. Ameaças pelo crime organizado para contratação de seus membros, e consequentemente utilização da empresa para transporte ou comércio de substâncias ilícitas, pode gerar pânico nos colaboradores e pedidos de demissões;
6. Perímetros vulneráveis, com fácil acesso a comunidades pode ser um potencializador de furtos e trazer consequências reputacionais, colocando em xeque a capacidade da empresa de fornecer segurança adequada aos colaboradores e mercadorias.

Os exemplos trazidos são situações reais, materializadas e tratadas. A partir dos resultados das investigações ou auditorias investigativas é possível proporcionar decisões seguras de curto, médio e longo prazo para as empresas afetadas.

A questão ambiental pode ter estreita relação com as investigações, em razão disso, as empresas podem verificar o que a negligência, conivência ou omissão, interna ou externa poderá impactar na continuidade do negócio, mensurando em seu CRA, fatores internos e externos (ação ou omissão corporativas ou públicas).

Portanto, o CRA, poderá apontar não conformidades com normas regulamentadoras (NR-11 e NR-12, por exemplo); modificar processos operacionais; revisar cláusulas contratuais; ajustar ou criar controles internos voltados para a mitigação dos riscos; aprimorar a comunicação interna sobre o canal de denúncia; criar treinamentos para identificar; e fortalecer a flexibilidade moral da liderança.

Diante dos cenários colocados, pode ficar mais clara a razão de considerarmos, no escopo do plano de continuidade de negócio, o CRA para tratativas de fraudes e desvios comportamentais, pois se concretizados, a depender das proporções, podem ser um risco ao negócio, independentemente do porte da empresa.

O CRA pode ser criado com auxílio de alguns frameworks como COSO, PDCA e Matriz de Risco (Probabilidade/Impacto ou Probabilidade/Severidade).

Ademais, as investigações corporativas tem papel fundamental no fomento da integridade, não sendo o fim de um ciclo, mas sim, o início de novos direcionamentos em termos de governança, e por isso, sua relevância deve ser levada em consideração durante a criação do CRA.

A partir das reflexões acima, conseguimos responder a primeira pergunta deste texto, a prioridade para a continuidade do negócio, dependerá da efetividade da segunda linha de defesa, pois quanto mais preparada a empresa estiver, mais rápido poderá se movimentar para antecipar ou retomar qualquer desvio de rota que impacte no negócio.

Sobre o autor: Iuri Camilo é especialista em Compliance, Investigações Corporativas e Gestão de Riscos. Fundador do Projeto Investigador Forense, Iuri também é gerente de Forensics & Integrity na ICTS Protiviti Brasil, empresa especializada em soluções para gestão de riscos, Compliance, ESG, auditoria interna, investigação, proteção e privacidade de dados. Encontre-o no LinkedIn:. https://www.linkedin.com/in/iuricamilo/.

ASSUNTOS FINANCEIROS COM FOCO EM ASSESSORES INDEPENDENTES

Por Bruno Saffiotti

No mercado financeiro em constante evolução, os assessores de investimentos independentes têm ampliado sua atuação de forma mais estratégica e abrangente. Atualmente, sua função vai além da alocação de ativos e da orientação em investimentos, incluindo também serviços como planejamento patrimonial, previdenciário, sucessório e tributário.

Por isso, compreender a importância e a evolução desse segmento é essencial para quem deseja se destacar na área financeira. O papel do assessor de investimentos tem se transformado nos últimos anos, exigindo uma atuação cada vez mais estratégica e personalizada. Essa atuação abrangente inclui serviços para estruturar, proteger e perpetuar o patrimônio, como:

- Planejamento financeiro, que organiza estrategicamente os recursos e garante a solidez das finanças ao longo do tempo;
- Planejamento previdenciário, que viabiliza uma aposentadoria segura e diversificada;
- Seguros, fundamentais para mitigar riscos e manter a continuidade financeira diante de imprevistos;
- Planejamento fiscal e tributário, que otimiza a carga de impostos e facilita a sucessão patrimonial;
- Planejamento sucessório, que organiza a transferência de bens, reduzindo conflitos e custos para os herdeiros;
- Planejamento imobiliário, que orienta na aquisição, financiamento, consórcio e gestão de imóveis.

Essa visão ampla reflete a evolução do mercado e a necessidade de uma abordagem integrada, em que o assessor atua como estrategista patrimonial, oferecendo soluções personalizadas e alinhadas aos objetivos de cada cliente.

Antes de prosseguir, é importante destacar a diferença entre assessoria e consultoria de investimentos.

O assessor, vinculado a uma corretora, atua de forma contínua, orientando e acompanhando a carteira do cliente. Já o consultor é independente, podendo atuar de forma pontual ou recorrente, sugerindo alocações sem vínculo com corretoras. A escolha entre os dois depende do suporte desejado e da forma de remuneração. Assessores geralmente recebem comissões (commission based), enqaunto consultores cobram valores fixos ou

percentuais sobre o patrimônio (fee based). Atualmente, a assessoria também tem adotado o modelo fee based como opção. Para atuar como assessor no Brasil, é obrigatória a Certificação de Assessor de Investimentos (AI), concedida pela ANCORD e exigida pela CVM.

Essa certificação habilita o profissional a intermediar operações financeiras e prestar assessoria, garantindo conformidade com as normas e conhecimento técnico mínimo. A captação de clientes e a construção de autoridade no mercado exigem estratégia e consistência. Entre os principais pontos estão:

- Networking qualificado, que fortalece relações profissionais e gera indicações de clientes satisfeitos;
- Produção de conteúdo especializado, como artigos, palestras e presença digital, que reforça a credibilidade;
- Educação financeira por meio de eventos, cursos e materiais, agregando valor e posicionando o assessor como referência;
- Uso de plataformas digitais e redes sociais, ampliando o alcance e a comunicação com potenciais investidores.

No atendimento ao cliente, é preciso responsabilidade e cautela em cada orientação. A ideia de que “o cliente sempre tem razão” não se aplica aqui — e explicarei o motivo a seguir: não importa o valor envolvido, o assessor ou consultor lida com o dinheiro de outra pessoa e deve tratá-lo com o máximo zelo, muitas vezes maior que com o próprio. Isso inclui evitar falhas e riscos desnecessários, mesmo que partam do cliente.

A responsabilidade do assessor é alertar e impedir decisões prejudiciais, mesmo contrariando o cliente, se necessário. Não hesite em fazê-lo.

Outro ponto crucial é evitar conflitos de interesses. Se houver escolha entre uma comissão maior ou a melhor orientação para o cliente, sempre opte pela segunda. Assim como investimentos rendem no longo prazo, a relação com o cliente também deve ser construída com honestidade e transparência, essenciais para o sucesso na carreira.

Sobre o autor: Bruno Saffiotti é sócio da GDI Invest, assessoria de investimento, preposto do banco BTG Pactual. Bruno conta com proficiência em assuntos ligados à assessoria, consórcio e câmbio. LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/brunosaffiotti/. Site: https://brunosaffiotti.com.br/.

ESTRUTURAÇÃO DO COMPLIANCE ESG NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO (CA)

Por Ayana Jonas

Em tempos recentes, o conceito de Compliance ESG (Environmental, Social and Governance) evoluiu de um diferencial competitivo para um elemento intrínseco da Governança Corporativa. Nos Conselhos de Administração, o tema entrou nas salas de CA sendo estruturante na preservação da integridade, da reputação e da sustentabilidade financeira das organizações, principalmente, em cumprimento das regulamentações e novos padrões relacionados, deixando de ser vista somente como uma resposta às obrigações regulatórias tradicionais.

Em geral, o Compliance ESG no âmbito dos Conselhos deve aprimorar a atuação nas dimensões que interligam o negócio: (i) conformidade regulatória e autorregulação, (ii) gestão integrada de riscos ESG, e (iii) alinhamento estratégico de longo prazo.

No Brasil, a Resolução CVM 59/2021 incorporou exigências explícitas sobre práticas ambientais, sociais e de governança no Formulário de Referência (CVM, 2021). Essa atualização impôs aos Conselheiros a necessidade de integrar o Compliance ESG às estruturas tradicionais de governança e de controles internos, alinhando-se à tendência de *hard law* sobre sustentabilidade corporativa.

Através de iniciativas diferentes, mas complementares o Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) da União Europeia (European Commission, 2022) e a ISSB IFRS S1 e S2 (IFRS Foundation, 2023) buscam melhorar a transparência e a consistência das divulgações de sustentabilidade corporativa e, elevaram o padrão de disclosure assim como o nível de responsabilidade do CA sobre as informações ESG, impondo novas expectativas sobre os seus membros diante dessa mudança.

De acordo com uma análise da *McKinsey* (2023), investidores estão cada vez mais exigentes quanto à transparência na demonstração de como os compromissos ESG geram valor financeiro mensurável. Isso pressiona os Conselhos de Administração a se envolverem diretamente na Governança dessas iniciativas, reforçando o papel do Compliance como elo entre os temas.

A conformidade regulatória requer monitoramento sistemático das obrigações locais e internacionais, utilizando sistemas de compliance baseados em tecnologia para assegurar a rastreabilidade dos dados ESG reportados (WEF, 2023). É imprescindível que o CA assegure a verificação independente das

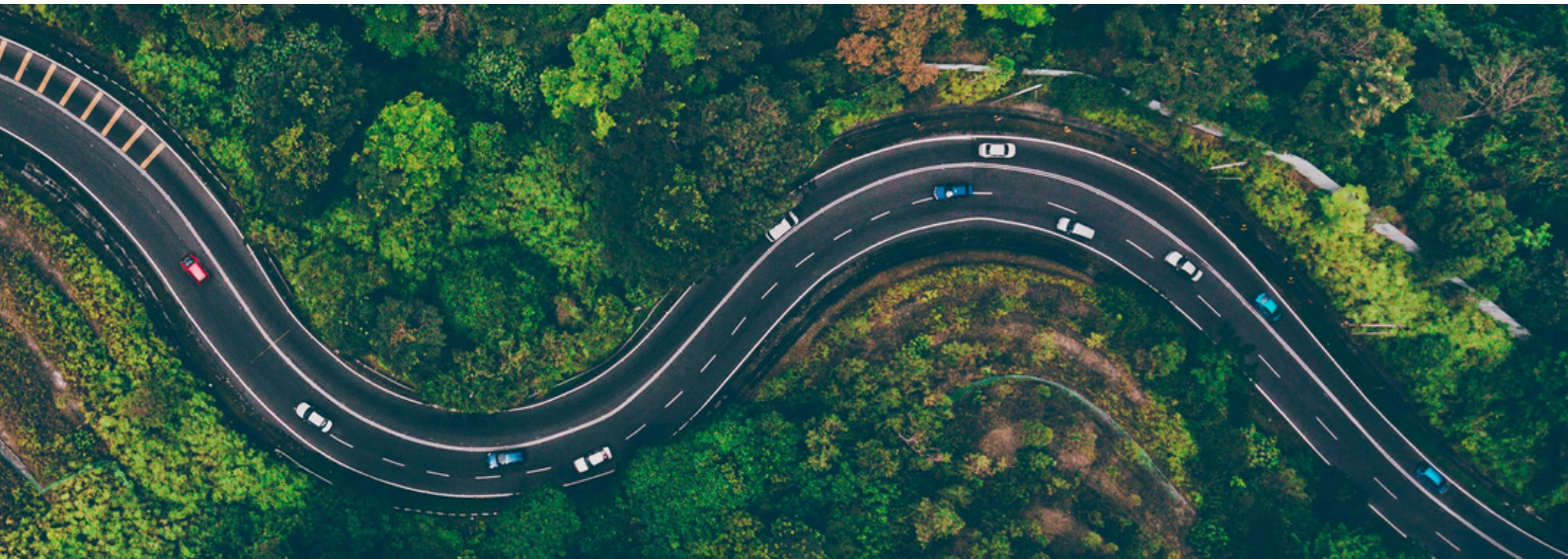
informações divulgadas, mitigando riscos de greenwashing e de passivos reputacionais.

Um desafio recorrente é a capacitação dos próprios Conselheiros e o aumento da diversidade de gênero no CA. OECD (edição 2023 do *Factbook*) menciona que a porcentagem de mulheres em Conselhos Corporativos está crescendo, mas ainda está abaixo de 30%, em média. Algumas medidas vêm sendo adotadas para incentivar a participação de mulheres na Alta Administração, seja por medidas alternativas de divulgação como metas voluntárias e/ou medidas formais, como cotas obrigatórias. Aumentar a diversidade fortalece a confiança e engajamento pela redução da assimetria de gênero no âmbito da administração junto aos *stakeholders.*

Além da falta de diversidade, a ausência de competências técnicas específicas, como conhecimento sobre métricas de carbono, direitos humanos em cadeias de suprimento ou *frameworks* de governança sustentável, pode comprometer a efetividade do Compliance ESG. Muitos *Boards* (CA) têm buscado treinamentos e composição multidisciplinar, com Conselheiros Independentes que tragam expertise em áreas como climática, tecnológica ou regulatória.

Como enfatiza o WEF (2023), a transformação ESG só é efetiva quando integrada à cultura empresarial — e o CA tem papel essencial nesse processo, ao garantir que os incentivos, controles e comunicações estejam alinhados a tais objetivos. Outro ponto crítico é a fragmentação de padrões e *frameworks*. Embora a consolidação impulsionada pela ISSB reduza esse problema, mas, no curto prazo, o profissional de Compliance ESG deve ter domínio de diversas taxonomias, como SASB *Standards*, TCFD, e GRI *Standards* atualizados.

Um elemento que emerge na atuação do Compliance ESG em Conselhos é o uso de *data analytics* e inteligência artificial para o monitoramento contínuo de riscos e oportunidades. Empresas líderes vêm incorporando ferramentas preditivas para antecipar variações regulatórias, mapear exposição a riscos climáticos e avaliar cadeias de suprimentos quanto a critérios sociais. Segundo a *McKinsey* (2023), 85% dos CIO (*chief investment officers*) afirmam que o ESG é um fator importante em suas decisões de investimento. O que enfatiza a importância de uma maior integração entre estratégia e dados ESG.



Isso posto, à Pesquisa Global de Investidores 2024 da PwC (27ª Global CEO Survey - 2024) dois terços dos participantes disseram que as empresas devem fazer gastos que abordem questões ambientais, sociais e de governança, mesmo que isso reduza a rentabilidade de curto prazo. Ademais, 25% dos CEOs no Brasil e no mundo descrevem a falta de apoio do Conselho como uma limitação no mínimo moderada em seus esforços de reinvenção.

A partir de 2026, os relatórios ESG deverão passar por uma asseguração razoável de auditoria independente, um passo importante para a consolidação das práticas ESG no Brasil, nos moldes das demonstrações financeiras. Isso exige uma atuação ativa do CA, especialmente de seus comitês de auditoria e de sustentabilidade, na supervisão dos processos internos de coleta, governança de dados e definição de métricas. A responsabilidade pela qualidade e confiabilidade das informações divulgadas recai diretamente sobre a Alta Administração.

Portanto, o Compliance ESG no Conselho de Administração não se limita a funções de controle e auditoria, mas é peça fundamental na construção de uma Governança Corporativa resiliente, transparente e alinhada às novas exigências globais. O avanço dos padrões IFRS S1 e S2 marca uma inflexão onde o CA deixa de ser apenas fiscalizador e passa a ser um agente ativo na incorporação da sustentabilidade ao modelo de negócio, sendo essencial a capacitação constante dos integrantes de CA para lidar com esse tema. A adoção plena desses padrões exigirá não apenas conformidade, mas visão estratégica para liderar essa transformação estrutural em direção à geração de valor sustentável de longo prazo nas organizações.

Referências

Resolução CVM nº 59/2021.Disponível no site oficial da CVM: https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html

European Commission. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Informações disponíveis no site da Comissão Europeia: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

IFRS Foundation. (2023). IFRS S1 and S2 Standards.Disponível no site oficial da IFRS Foundation: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/

McKinsey & Company. (2023). Investors want to hear from companies about the value of sustainability. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/investors-want-to-hear-from-companies-about-the-value-of-sustainability

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Governance and ESG: Framework for Boards. Informações disponíveis no site da OECD: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook-2023_6d912314-en.html

World Economic Forum, WEF. (2023). Informações disponíveis no site do WEF: https://www.weforum.org

27° CEO Survey (2024). O relatório completo pode ser acessado no site da PwC: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/ceo-survey/2024/27_CEO_SURVEY.pdf

Sobre a autora: Ayana é mestre em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças (PUC-SP) com mais de 17 anos de experiência profissional no mercado corporativo em auditoria, relatório financeiros, controladoria, due diligence de terceiros (TPDD), análise e revisão de demonstrações financeiras, investigações, compliance, avaliação de risco, AML, KYC, KYE, KYS e controles internos (ICOFR). LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/ayana-jonas/.

Democratizando

COMUNIDADE DEMOCRATIZANDO

Abrindo caminhos
Impulsionando carreiras
Gerando oportunidades!

DESPERTE O SEU POTENCIAL!