Integridade e gestão de riscos

O que as empresas precisam colocar no radar

Um olhar prático sobre prevenção, método, governança e impacto no negócio.



CONCEITO DE CONTEÚDO • RMM ADVOGADOS

Integridade é tema de negócio

A discussão deixou de ser apenas regulatória. Estruturas de compliance e gestão de riscos influenciam decisões, crescimento, reputação e relações estratégicas.

77%

das empresas pesquisadas disseram ter sido negativamente impactadas, em alguma medida, pela complexidade de compliance em áreas ligadas ao crescimento.

PwC Global Compliance Survey 2025

59%

relataram maior confiança nas decisões de compliance quando há melhor coordenação entre as atividades da organização.

PwC Global Compliance Survey 2025

42%

das organizações, globalmente, não possuem programa de gestão de risco de terceiros ou não realizam risk scoring.

PwC Global Economic Crime Survey 2024

O desafio não é apenas "estar em compliance". É transformar informação e prevenção em critérios capazes de apoiar decisões de negócio.

As empresas precisam iniciar o Outlook 2027 ainda em 2026. Na fase de orçamentação, é importante incorporar ao planejamento quatro frentes prioritárias:

1. **Governança e política de uso de IA.** Defina diretrizes claras para o uso responsável da inteligência artificial, com critérios de segurança, privacidade, validação de informações, supervisão humana e responsabilização. A tecnologia deve ampliar a capacidade de análise sem substituir o julgamento, a governança e a documentação das decisões.

2. **Due diligence de fornecedores e parceiros de negócios.** Nunca foi tão importante conhecer os parceiros. Diante do avanço do crime organizado, das fraudes, dos desafios regulatórios e ampla atuação midiática, uma diligência atualizada, proporcional ao risco e bem elaborada é fundamental para proteger contratos, operações, reputação e continuidade do negócio. Além de demonstrar responsabilidade e sustentabilidade Empresarial.

3. **Treinamentos e conexão com as lideranças.** Conversar com os líderes sobre pressões, metas e desafios tornou-se um tema recorrente. Em um mundo sob pressão, o ambiente empresarial também opera em regime de urgência. Revisar riscos, realizar treinamentos e promover conversas individuais ajuda a antecipar desvios, fortalecer decisões e aproximar o programa de integridade da realidade do negócio.

4. **Indicadores e reports de Integridade e Gestão de Riscos.** O que não está evidente aos olhos da gestão pode aparecer no Canal de Denúncias. Receber reports sobre os temas registrados e a forma como são tratados pode evitar passivos. Atualizar indicadores e realizar testes de maturidade e efetividade dos programas de integridade contribui para tratar riscos e alcançar objetivos estratégicos. Cuidar do meio ambiente, das pessoas e dos ativos faz parte dessa agenda, e a integridade é uma porta para uma gestão próxima e orientada pela cultura.

CULTURA E ESTRATÉGIA

Um programa de integridade não existe apenas para evitar prisões ou multas. Seu valor está, primordialmente, na prevenção de riscos e no fortalecimento da estratégia empresarial por meio de uma cultura íntegra e próspera.

Pergunta para a liderança: como esse programa está contribuindo para os objetivos da empresa?

Due diligence não termina quando o risco aparece

Encontrar uma informação é apenas o começo. **O valor está em saber analisá-la, contextualizá-la e transformá-la em decisão.**

01 IDENTIFICAR	02 ANALISAR	03 CLASSIFICAR	04 DECIDIR	05 MONITORAR

A devida diligência deve considerar fonte, atualidade, contexto, relevância e impacto potencial da informação. **A resposta precisa ser proporcional ao risco e coerente com os critérios definidos** pela organização.

PERSPECTIVA DO NEGÓCIO

O ponto não é apenas perguntar "há um risco?". É entender: **o que esse risco pode representar para contratos, operações, reputação, financiamento, parceiros, estratégia e continuidade do negócio?**

VISÃO MULTIDISCIPLINAR

Um mesmo fato pode produzir efeitos jurídicos, reputacionais, financeiros, regulatórios e operacionais. Por isso, riscos relevantes não deveriam ser avaliados de forma isolada por uma única área.

IMPACTO

Quando um risco de integridade vira risco para o negócio?

A análise jurídica é uma parte da equação. O cliente precisa enxergar como o risco atravessa diferentes dimensões da empresa.

REPUTAÇÃO

Confiança na empresa, em seus representantes e parceiros.

CONTRATOS

Cláusulas, compromissos assumidos e condições para manutenção de relações.

OPERAÇÃO

Continuidade, terceiros críticos e riscos incorporados à cadeia.

COMERCIAL

Relações com clientes, fornecedores e parceiros estratégicos.

FINANCEIRO

Financiamentos, ratings, crédito e exposição econômica.

GOVERNANÇA

Alçadas, critérios, registros e capacidade de justificar decisões.

INSIGHT PARA O CONGRESSO

O mundo está cada vez mais refém de conflitos geopolíticos – e, de alguma forma, esse risco pode chegar até a sua empresa. Impactos sobre logística, regulamentações, operações afetadas por conflitos e cadeias de suprimentos são temas críticos e devem estar representados na matriz de riscos e na gestão do negócio. Antecipar cenários, mapear dependências e preparar respostas contribui para proteger a continuidade operacional e a estratégia empresarial.

Mídia negativa: encontrou um apontamento. E agora?

Uma notícia, processo ou informação negativa deve iniciar a análise, não encerrá-la.

- ✓ **A fonte é confiável?**
- ✓ **Existe processo judicial ou administrativo relacionado? Em que estágio?**
- ✓ **Qual é o impacto potencial para o negócio?**
- ✓ **Quem possui alçada para decidir?**
- ✓ **A informação é atual e permanece relevante?**
- ✓ **Qual é a relação do fato com a atividade ou o relacionamento analisado?**
- ✓ **O risco está dentro do apetite definido pela organização?**
- ✓ **A análise e a decisão estão documentadas?**

MÉTODO ANTES DA RESPOSTA

Uma política de integridade consistente precisa permitir que a empresa diferencie fatos, alegações, níveis de exposição e consequências e estabeleça respostas proporcionais a cada situação.

TECNOLOGIA + CRITÉRIO

IA amplia a informação. Não substitui julgamento.

A velocidade para localizar e cruzar dados aumentou. A necessidade de validar fontes, contexto e critérios também.

OPORTUNIDADES	Pesquisa e organização de dados • Monitoramento de sinais • Maior escala de análise
RISCOS	• Informação imprecisa • Perda de contexto • Automatização de conclusões
CUIDADOS	• Validação de fontes • Supervisão humana • Critérios e documentação

VISÃO MULTIDISCIPLINAR

Jurídico, Compliance, Auditoria, Financeiro, Tecnologia e áreas de negócio enxergam partes diferentes do mesmo risco.
A integração dessas perspectivas melhora a qualidade da decisão e reduz análises em silos.

A IA está transformando as relações e ampliando oportunidades. Com cautela e priorizando a avaliação humana, há inúmeros benefícios que podem ser obtidos por meio dela. Indicadores de cultura e de conhecimento dos riscos do negócio, análises preditivas de tendências e diagnósticos de maturidade das equipes podem ser extraídos de uma boa ferramenta que conecte integridade e gestão de riscos. **Saber fazer as perguntas certas e avaliar criticamente as respostas faz a diferença em quem dita as mudanças ou apenas faz parte delas.**

Quando o risco aparece, quem decide?

Programas de integridade precisam definir não apenas como identificar riscos, mas como tratá-los e quem responde por cada decisão.

RISCO IDENTIFICADO	ANÁLISE TÉCNICA	CLASSIFICAÇÃO	ALÇADA DE DECISÃO	MITIGAÇÃO / DECISÃO	MONITORAMENTO

Governança transforma integridade em processo decisório: define responsabilidades, cria previsibilidade, documenta razões e permite que a liderança avalie risco e oportunidade com uma visão mais completa do negócio.

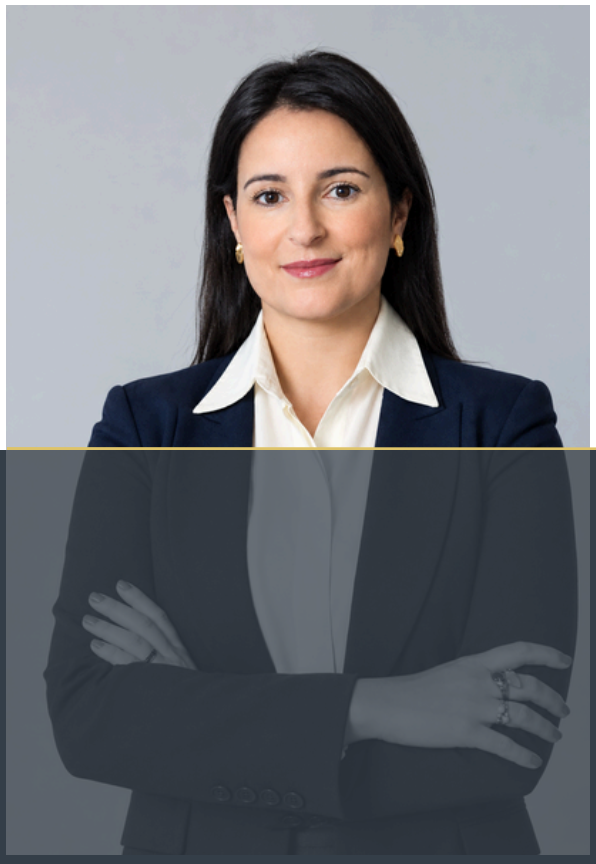
PERGUNTA-CHAVE

A sua empresa consegue explicar por que assumiu, mitigou ou recusou determinado risco e demonstrar quais informações sustentaram essa decisão?

Sua empresa está preparada?

Um programa de integridade ganha valor quando ajuda a empresa a antecipar exposições e tomar decisões mais seguras, sustentáveis e alinhadas à estratégia.

- [ ] Mapa de riscos conectado à estratégia do negócio e definido a partir de uma metodologia reconhecida pelo mercado
- [ ] Due diligence adequada, proporcional e temporal aos riscos de Terceira Parte percebidos ou evidenciados
- [ ] Políticas que endereçam riscos gerais e específicos , Canal de Denúncia plenamente divulgado com garantia de não retaliação
- [ ] Integração entre Governança, Jurídico, Compliance e áreas de negócio
- [ ] Registro das análises e decisões tomadas
- [ ] Critérios para uso de IA e fontes digitais



Carine Bastos Almeida Oro

Sócia
Integridade e Gestão de Riscos Empresariais

Carreira
Construiu sua trajetória em posições de liderança jurídica e de Compliance em empresas de grande porte, assessorando na tomada de decisão de Conselhos de Administração, CEOs, CFOs, Comitês e executivos em temas relacionados à governança e gestão de riscos.

Sua experiência inclui programas de integridade, investigações corporativas, due diligence e gestão de terceiros, controles internos, operações societárias e financeiras, M&A e gestão de riscos empresariais. Possui certificação CPC-A - Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção pela LEC e formação em Implementação e Gerenciamento de Programas de Compliance pelo Insper.

Contatos
- carine.oro@rmm.com.br
- linkedin/carine-bastos-oro
- rmm.com.br