



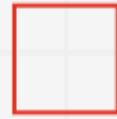
## **Artigos dos membros**

# Da Comissão de Compliance e Empreendedorismo Legal



Comissão de Compliance e  
Empreendedorismo Legal  
Subseção Jaguariúna

# NOTA DA DIRETORIA DA COMISSÃO DE COMPLIANCE E EMPREENDEDORISMO LEGAL



A Comissão de Compliance e Empreendedorismo Legal da OAB de Jaguariúna tem a missão de disseminar temas de Compliance para a subseção, bem como assuntos inovadores relacionados ao Empreendedorismo.

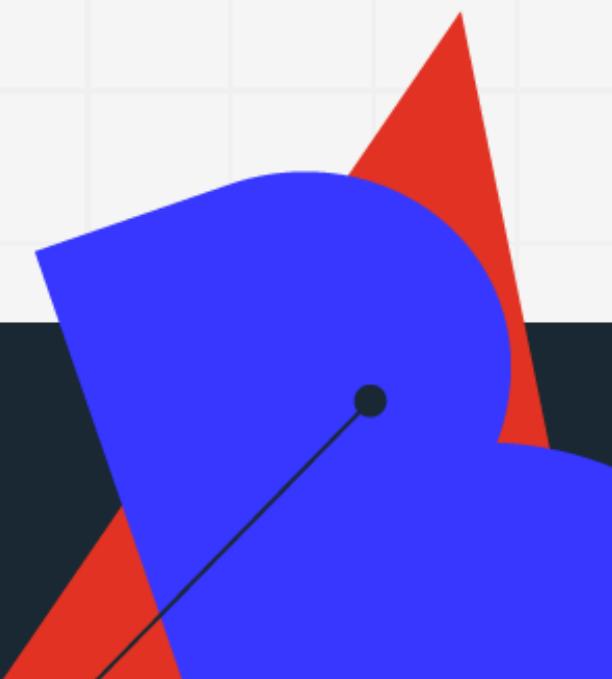
Ao final do presente ano, sob a Presidência de Isabele Manhani e Vice-Presidência Monica Bressan, temos a honra de apresentar este e-book que reúne artigos dos membros que integram esta Comissão.

Desejamos que esses artigos lhe auxiliem em sua carreira e /ou na sua empresa.

Aproveitamos para agradecer o apoio de toda a Diretoria de Jaguariúna da OAB/SP, em especial ao nosso Presidente Caio Vicenzzoti e a Gabriela Carvalho, responsável administrativa. Sem o apoio de ambos, nada disso seria possível. Não menos importante, estendemos o agradecimento aos membros que concretizaram a possibilidade deste projeto.

Presidente da Comissão  
**Isabele Manhani**

Vice-Presidente da Comissão  
**Monica Bressan**



## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| GOVERNANÇA E INTEGRIDADE NO CAMPO: A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NO AGRONEGÓCIO .....                           | 1  |
| GESTÃO DE RISCO: ENTRE A PREVENÇÃO, A OPORTUNIDADE E A ESTRATÉGIA.....  | 11 |
| STARTUPS JURÍDICAS E O IMPACTO DAS LAWTECHS.....  | 15 |
| A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA CULTURA ÉTICA EM PROGRAMAS DE COMPLIANCE..... | 18 |
| COMPLIANCE: DESAFIOS DA GOVERNANÇA DE IA NO COMPLIANCE DIGITAL: A ATUAÇÃO DO ENCARREGADO DE DADOS.....        | 21 |
| MEDIDAS DISCIPLINARES E CANAIS DE DENÚNCIA: INSTRUMENTOS PARA A PROTEÇÃO DA INTEGRIDADE ORGANIZACIONAL.....   | 26 |
| GESTÃO DE RISCOS EM EMPRESAS: TECNOLOGIA COMO ALIADA NA GESTÃO DE RISCOS.....                                 | 30 |
| O ADVOGADO NA GESTÃO DE CRISES: DA REAÇÃO JURÍDICA À ESTRATÉGIA REPUTACIONAL.....                             | 33 |

## GOVERNANÇA E INTEGRIDADE NO CAMPO: A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NO AGRONEGÓCIO

*Isabele Manhani e Monica Bressan*

### Resumo

O agronegócio brasileiro, setor vital para a economia nacional, enfrenta desafios crescentes diante das exigências por práticas éticas, sustentáveis e transparentes. Este artigo discute a importância da adoção de programas de compliance como ferramenta estratégica para fortalecer a governança corporativa, mitigar riscos e garantir a conformidade legal e reputacional das organizações rurais. São abordados os fundamentos do compliance, seus elementos essenciais — como código de conduta, políticas internas e canais de denúncia — e as peculiaridades do setor agropecuário, que demandam adaptações específicas às práticas de integridade. Ao integrar o compliance à cultura organizacional e à tomada de decisão, o agronegócio se posiciona de forma mais competitiva, segura e comprometida com um futuro íntegro e sustentável.

### 1. Introdução

O agronegócio brasileiro ocupa posição de destaque na economia nacional e internacional, sendo responsável por uma parcela significativa do PIB, das exportações e da geração de empregos. No entanto, sua complexidade estrutural e operacional impõe desafios crescentes, especialmente diante das exigências contemporâneas por práticas mais éticas, sustentáveis e transparentes.

Nesse contexto, a adoção de programas de compliance surge como ferramenta estratégica para fortalecer a integridade, mitigar riscos e garantir a conformidade legal e reputacional das organizações rurais.

Este artigo tem como objetivo apresentar os fundamentos, benefícios e desafios da implementação de programas de compliance por empresas do agronegócio, explorando sua relação com a governança corporativa, a gestão de riscos e as particularidades do setor.

### 2. Compliance.

Embora mais adiante haja um item dedicado exclusivamente à Governança Corporativa, é importante destacar desde já que não há como abordar Compliance sem mencionar esse tema, uma vez que o Compliance se insere como um dos elementos que são capazes de fazer com que a Governança ocorra de fato.

Enquanto a Governança Corporativa se refere ao aspecto de gestão, sendo interpretada como o “modo como as companhias são geridas e como as decisões de gestão são tomadas” (Almeida, 2024), o Compliance pode ser interpretado como uma das formas com que a Governança Corporativa seja gerida. Isto porque várias são as formas de realizar a gestão empresarial, no entanto, quando nos referimos a essa gestão relacionada a criação de cultura, de valor e de integridade nos negócios, não há outra ferramenta a ser aliada nesse sentido se não o próprio Compliance.

Um ponto que deve ser ressaltado quanto ao tema em questão antes de adentrar na sua aplicabilidade funcional é quanto ao motivo de sua maior discussão no Brasil, que se deu devido aos inúmeros escândalos de corrupção e os consequentes efeitos econômicos e sociais. Existem duas legislações brasileiras de suma importância sobre o tema: a Lei 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e o decreto 11.129/2022, que regulamenta a Lei mencionada anteriormente. O combate a corrupção no Brasil também teve apoio através dos compromissos assumidos na Organização das Nações Unidas (ONU), da Organização dos Estados Americanos (OEA), bem como da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Importante ressaltar que a Lei Brasileira foi inspirada em normas internacionais de anticorrupção como a FCPA 1977 (*Foreign Corrupt Practices Act*) nos Estados Unidos e *UK Bribery Act* no Reino Unido.

A Lei Brasileira de Anticorrupção define corrupção como a prática de ato lesivo contra a administração pública nacional ou estrangeira, como exemplos: a promessa, oferecimento de vantagem indevida a agente público a fim de obter vantagem indevida; fraudar o caráter competitivo de procedimento licitatório público, dentre vários outros exemplos.

Realizada as considerações teóricas acima, cabe dar início a parte de aplicabilidade funcional do Compliance no mercado.

O Compliance é uma ferramenta de prevenção, detecção e remediação, sendo que sua aplicação se dá através de elementos com o intuito de disseminar regras, procedimentos e criar uma cultura organizacional, a fim de que ocorra a prevenção de riscos e preservação da missão e valores da empresa em si. Os elementos mencionados serão tratados em item mais a frente.

Como prevenir riscos? Várias são as formas, ponto é que a adoção de um Programa, resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica resultando assim em tomadas de decisão vindas da alta direção de forma coerente e com respaldo. Justamente por isso, o Compliance deveria ser visto como necessário para qualquer porte da empresa, apenas tendo como diferenciação, a

quantidade de ferramentas a serem aplicadas. Nessas “tomadas de decisão” que se insere a Governança Corporativa, enquanto o Compliance fica como responsável pela construção de um Programa que consiste em procedimentos, regras, diretrizes, Canal de Denúncia, dentre outros, a depender da necessidade do negócio.

### **3. Governança Corporativa e Gestão de Riscos no Agronegócio.**

O agronegócio brasileiro, responsável por mais de 1/4 do PIB nacional segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA,2024), opera em um ambiente de alta complexidade e vulnerabilidade. Mudanças climáticas, oscilações econômicas, exigências regulatórias e riscos operacionais tornam essencial a adoção de práticas sólidas de governança corporativa e gestão de riscos para garantir a sustentabilidade e a longevidade dos negócios.

A governança nas empresas do agro, no entanto, precisa considerar a diversidade de perfis empresariais, desde grandes grupos corporativos até pequenos produtores familiares ou informais. Especialmente para estes últimos, investir em governança significa dar um passo importante no sentido da profissionalização e da continuidade estratégica.

Por isso a adoção de boas práticas de governança não deve ser vista como um modelo único, mas como um conjunto de princípios adaptáveis à realidade de cada negócio rural.

A governança, nesse contexto, atua como um instrumento de fortalecimento da gestão, da transparência e da capacidade de resposta a riscos e oportunidades — especialmente em um setor que lida com variáveis naturais e mercadológicas de alta volatilidade (IBGC, 2023).

Caligioni e Galli (2023), apontaram que, embora haja crescente conscientização sobre a importância da governança, muitas empresas ainda carecem de estrutura formalizada, planejamento sucessório e políticas organizacionais claras. Destacam também que a ausência de mecanismos de controle e de alinhamento entre família, gestão e propriedade pode comprometer a sustentabilidade do negócio, especialmente em momentos de transição ou crise.

Empresas que desejam crescer de forma consistente e sobreviver além da figura de seus fundadores devem:

- Formalizar sua estrutura societária, garantindo clareza nas responsabilidades e direitos de cada sócio ou acionista, o que evita conflitos internos e facilita a tomada de decisões estratégicas.
- Elaborar planos de sucessão e de crescimento, prevenindo rupturas na liderança e assegurando continuidade operacional. A ausência de

planejamento sucessório pode facilmente representar a falência de uma empresa familiar. Na “Pesquisa Global de Empresas Familiares 2021” da PwC Brasil (2022) aponta que apenas 24% das empresas familiares possuem um plano de sucessão robusto, o que reforça a urgência da adoção dessas práticas também no setor agro.

- Estabelecer valores, políticas e diretrizes claras, que orientem a cultura organizacional e alinhem todos os colaboradores em torno de objetivos comuns. A cultura corporativa forte é apontada por Edgar Schein (2010) como um dos principais fatores de sucesso organizacional.

Além disso, a gestão de riscos é um dos pilares da governança corporativa e deve estar integrada à estratégia das empresas do agronegócio. Isso porque o setor enfrenta uma diversidade de riscos que, se não forem monitorados e mitigados, podem comprometer toda a operação:

- Riscos climáticos: eventos extremos como secas, geadas e chuvas intensas afetam diretamente a produção. Segundo relatório da “Quarta Comunicação Nacional do Brasil à Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima” (BRASIL, 2020), o impacto das mudanças climáticas pode reduzir significativamente a produtividade das culturas, podendo a soja cair até 79% até 2050.
- Riscos sanitários: pragas e doenças em lavouras ou rebanhos comprometem a segurança alimentar e a capacidade de exportação.
- Riscos financeiros: variações nos preços das commodities, câmbio instável e restrições ao crédito rural afetam a saúde financeira das empresas.
- Riscos regulatórios: alterações em leis ambientais, fiscais e trabalhistas exigem constante atualização e conformidade.
- Riscos operacionais: falhas em equipamentos, acidentes de trabalho e problemas logísticos impactam a eficiência e a segurança das operações.

Para mitigar esses riscos, é necessário adotar medidas estruturadas e contínuas, como:

- Monitoramento de impactos ambientais e sociais, com indicadores que permitam ações preventivas.
- Respeito às legislações trabalhistas e de segurança, como previsto na NR-31, que regula o trabalho rural.
- Investimento em tecnologia, como sensores climáticos, softwares de gestão agrícola e práticas regenerativas.

- Reflorestamento de áreas subutilizadas, especialmente próximas a mananciais, contribuindo para a preservação da água e a captura de carbono.

Empresas agrícolas com boas práticas de governança e gestão de riscos apresentam maior resiliência em períodos de crise e melhor desempenho financeiro.

#### **4. Elementos Essenciais de um Programa de Compliance.**

Importante destacar que, ao abordar os elementos essenciais de um Programa de Compliance, duas são as situações que devem ser levadas em consideração, a saber:

- Porte da empresa;
- Maturidade da empresa quanto ao tema.

Uma crença que deve ser combatida é a de que o Programa de Compliance é para grandes empresas. Considerando que o Compliance resulta na criação de um ambiente de segurança, confiança e integridade para tomadas de decisão boas e estratégicas, é de se considerar que toda e qualquer empresa queira esse resultado, e por isto, deveria seguir esses passos.

Quanto à maturidade da empresa, é necessária a avaliação desta perante os temas de Compliance, no sentido de entender o quanto já existe, e se é que existe, de conhecimento sobre o tema em questão. Isto relacionado a todos os níveis hierárquicos, principalmente quanto a Alta Direção que é a que concederá papel principal durante a fase de implementação, bem como o quanto a empresa realmente precisa dos elementos do Programa.

Vários são os elementos de um Programa de Compliance, assim, não necessariamente uma empresa familiar de pequeno porte precisará da mesma estrutura de uma empresa multinacional. Seria inatingível por vários aspectos, como custo, monitoramento e efetividade.

O Compliance é baseado em 3 principais pilares, sendo eles: prevenir, detectar e remediar.

Prevenir envolve adotar medidas para orientar as partes interessadas que se relacionam com a empresa para evitar que determinada situação ilícita ocorra em uma empresa, por meio do estabelecimento de políticas, códigos e treinamentos para que fique claro para todos para que situações ilícitas não serão toleradas na empresa e, no caso de ocorrência (detecção), qual será a medida disciplinar a ser aplicada (remediação).

A Controladoria Geral da União (CGU, 2024) aponta que a estrutura mínima de um Programa de Integridade, deve conter 7 elementos:

1. Apoio da alta direção;
2. Instância interna responsável;
3. Análise de riscos para integridade;
4. Código de Ética;
5. Política Anticorrupção;
6. Treinamento e Comunicação;
7. Canal de Denúncia.

Para melhor entendimento, faz-se oportuno relacionar os pilares do Programa de Compliance com os elementos acima:

- Prevenir: Código de Conduta, Políticas e Procedimentos, Comunicação e treinamento;
- Detectar: Controles internos, Canal de Denúncia, Investigações e Auditorias;
- Corrigir: Medidas disciplinares sobre má conduta, ação corretiva e acompanhamento dos casos.

Importante ressaltar que essa divisão não busca engessar a estrutura, apenas elucidar a divisão dos elementos para serem melhor explorados.

Assim, os elementos de um Programa de Compliance devem ser adaptados ao porte e à maturidade da empresa, levando em consideração que a criação de uma cultura de integridade deve ser capaz de orientar decisões e fortalecer a governança corporativa, indo além de regras formais somente relacionadas à anticorrupção.

Vale destacar ainda que, originalmente o Programa de Integridade era voltado à anticorrupção. Contudo, as significativas mudanças que o país e o mundo estão passando, nos aspectos sociais, econômicos, políticos, legislativos e tecnológicos, trazendo novos desafios e riscos, gerou a necessidade dos Programas de Compliance englobarem, também, questões de boas práticas ambientais, sociais e de governança.

## **5. Peculiaridades do Compliance no Agronegócio.**

Diferente de ambientes corporativos urbanos, onde as estruturas são mais formalizadas e os processos regulatórios mais consolidados, o campo apresenta uma realidade singular: operações descentralizadas, relações comerciais informais, baixa digitalização e múltiplos elos produtivos espalhados por vastas regiões.

Essas características tornam o modelo tradicional de compliance — baseado em controles rígidos, auditorias frequentes e comunicação padronizada — pouco eficaz quando aplicado sem adaptações.

O setor apresenta características que demandam uma abordagem diferenciada em relação ao compliance.

### 1. Informalidade e rastreabilidade limitada

A informalidade ainda é uma marca presente em diversas operações agropecuárias, especialmente entre pequenos e médios produtores. Relações comerciais baseadas em confiança pessoal, contratos verbais e ausência de registros dificultam a rastreabilidade e o controle de riscos. Conforme aponta Oliveira (2024), essa informalidade compromete a implementação de práticas de integridade e dificulta a conformidade com normas legais.

### 2. Complexidade da cadeia produtiva

A cadeia do agronegócio é extensa e fragmentada, envolvendo múltiplos agentes — produtores, cooperativas, distribuidores, transportadoras e exportadores. Essa pulverização aumenta a dificuldade de monitoramento e controle, exigindo sistemas robustos de rastreabilidade e due diligence. Segundo Almeida (2025), o agronegócio é uma “ilha em um mar de risco”, exposto a vulnerabilidades jurídicas e operacionais que demandam atenção redobrada.

### 3. Baixo acesso à informação normativa

Muitos produtores rurais desconhecem integralmente as normas ambientais, sanitárias, fiscais e trabalhistas que regem suas atividades. A falta de capacitação e de canais de informação acessíveis contribui para o descumprimento involuntário de regras, gerando passivos legais e reputacionais, exigindo interpretação técnica e acompanhamento constante.

Para mitigar esses riscos e promover uma cultura de integridade, empresas do setor devem adotar medidas práticas e contínuas:

- Rastreabilidade da cadeia de valor: Mapeamento de fornecedores e parceiros com exigência de padrões éticos e documentação adequada.
- Treinamentos periódicos: Capacitação em linguagem acessível sobre ética, legislação e boas práticas, adaptada à realidade rural.
- Canais de denúncia seguros: Mecanismos confidenciais e acessíveis para relato de irregularidades, mesmo em regiões remotas.
- Integração cultural: Inserção do compliance como valor organizacional, indo além da obrigação legal.

Empresas que investem em integridade colhem benefícios como acesso a mercados exigentes, crédito facilitado, parcerias estratégicas e valorização da

marca. O compliance no agro não é um entrave, mas sim uma ponte para um futuro mais sustentável, ético e competitivo.

Por tudo isso, o compliance no agronegócio não pode ser apenas uma transposição de modelos urbanos: ele precisa ser desenhado com sensibilidade, flexibilidade e foco na realidade rural, promovendo integridade sem comprometer a operacionalidade.

## 6. Considerações Finais

A crescente complexidade do agronegócio brasileiro, aliada às demandas por práticas mais éticas, sustentáveis e transparentes, torna indispensável a adoção de programas de compliance como instrumento de fortalecimento da governança e da gestão de riscos no setor. Ao longo deste artigo, foram explorados os fundamentos do compliance, sua evolução no ambiente corporativo e sua conexão direta com a integridade empresarial.

A aplicação de boas práticas de governança e o uso de ferramentas eficazes de controle contribuem para mitigar riscos ambientais, trabalhistas, fiscais e regulatórios, promovendo maior segurança jurídica e reputacional às organizações rurais. A estruturação de um programa de compliance robusto — com código de conduta, políticas internas, canais de denúncia e mecanismos de monitoramento — permite que empresas do agronegócio estejam preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos e se posicionem de forma competitiva e responsável no mercado.

Os elementos expostos ao longo do artigo não operam de forma isolada, visto que devem ser trabalhados em todos os níveis hierárquicos dentro da organização, uma vez que qualquer impacto repercuta sobre toda a estrutura empresarial. Nesse sentido, cabe destacar que a responsabilidade pela integridade não recai apenas sobre sistemas ou normas, mas sobre pessoas — afinal, são elas que, em última análise, praticam condutas éticas ou ilícitas.

Reconhecer as peculiaridades do setor e adaptar as práticas de conformidade à sua realidade operacional é essencial para garantir que o compliance não seja apenas uma exigência formal, mas sim uma cultura incorporada à estratégia e à tomada de decisão. Assim, o agronegócio brasileiro poderá avançar com solidez, confiança e compromisso com um futuro mais sustentável e íntegro.

### Referências bibliográficas:

- ALMEIDA, Lucas Medeiros de. *O compliance na prevenção de riscos no setor agroempresarial*. Migalhas, São Paulo, 25/09/2025. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/436431/o-compliance-na-prevencao-de-riscos-no-setor-agroempresarial>. Acesso em 08/10/ 2025.

- BRASIL, Lei 12.846/2013. *Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.* Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em 08/10/2025.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. *Quarta Comunicação Nacional do Brasil à Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima.* Brasília: MCTI, 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/comunicacoes-nacionais-do-brasil-a-unfccc/arquivos/4comunicacao/4\\_com\\_nac\\_brasil\\_web.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/comunicacoes-nacionais-do-brasil-a-unfccc/arquivos/4comunicacao/4_com_nac_brasil_web.pdf). Acesso em 08/10/2025.
- CALIGIONI, Rosemary Rocha; GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia. *Proposição de um roteiro para avaliação das práticas de Governança Corporativa em empresas familiares do agronegócio.* Revista de Contabilidade e Controladoria, Rio de Janeiro, v.15, n.3, p.1–22, set./dez.2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/81714/55678>. Acesso em 8/10/2025.
- CARVALHO, André Castro ... [et al.]. - Manual de compliance/coordenadores 4. ed. - Rio de Janeiro: Forense, 2024.
- CGU. *Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas. (vol II).* Disponível em :  
chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes\\_v14out1.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf). Acesso em 09/10/2025.
- CNA. *Panorama do Agronegócio Brasileiro*, 2023. Disponível em <https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em 08/10/2025
- IBGC. *Governança corporativa no agronegócio, a força que vem do campo.* 2023. Disponível em <https://ibgc.org.br/blog/governanca-corporativa-agronegocio-forca-campo>. Acesso em 08/10/2025.
- OLIVEIRA, Timoteo David Marcelino de. *Compliance no agronegócio brasileiro: desafios e oportunidades.* 2024. 93 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Rio Verde, Rio Verde, 2024. Disponível em: <https://www.unirv.edu.br/conteudo/dissertacoes/20122024091203.pdf>. Acesso em: 08/10/2025.
- PWC BRASIL. *Competência e Ousadia para liderar em tempos incertos.* Pesquisa Global NextGen 2022. Disponível em:

[https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2022/pwc\\_next-gen-2022.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2022/pwc_next-gen-2022.pdf). Acesso em 08/10/2025.

- SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2010. Disponível em:

[https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf). Acesso em 08/10/2025.

### **Isabele Manhani**

Advogada com experiência na implementação de Programa de Compliance, condução de investigações e treinamentos, gerenciamento de Canais de Denúncia, Auditorias internas e externas de certificação. Bacharel em direito pela Universidade São Francisco (USF). Pós-graduada em Gestão de Riscos, Compliance e Auditoria (PUC). Cursando Filosofia Nova Acrópole. Auditora Normas ISO 37301 e ISO 37001. Presidente da Comissão de Compliance e Empreendedorismo Legal Subseção OAB Jaguariúna. Membro da Comissão de Compliance OAB/SP. Membro CWC. Membro IASP. Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/isabelemanhani/>

### **Monica Bressan**

Mestre em Finanças Corporativas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, graduada em Direito e Administração de Empresas, ambas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, especialista em Direito Tributário pela PUC-SP. Com certificação internacional de Lead Risk Manager da ISO 31000 (Gestão de Riscos) e Auditor da ISO 37001 (Antissuborno). Membro da Comissão de Compliance da OAB/SP e Vice-Presidente da Comissão de Compliance e Empreendedorismo Legal da OAB de Jaguariúna. Possui mais de 20 anos de vivência organizacional e jurídica, além de atuar como professora em cursos in company, graduação e pós-graduação, atualmente junto à PUC-PR e Uniregistrat. Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/monica-bressan/>

## GESTÃO DE RISCO: ENTRE A PREVENÇÃO, A OPORTUNIDADE E A ESTRATÉGIA

*Danielle Nunes De Lima*

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a gestão de risco sob a ótica contemporânea. Tal análise aborda a evolução desse instituto para uma perspectiva estratégica, em que a gestão de risco pode ser compreendida não apenas como mecanismo de prevenção, mas também como oportunidade de evolução, segurança e crescimento. Ao longo do estudo, são examinados os principais tipos de riscos empresariais. Conclui-se que a gestão de risco não deve ser entendida unicamente como ferramenta defensiva, mas sim como elemento central de governança, competitividade e sustentabilidade das organizações.

### INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo caracteriza-se pela complexidade e volatilidade econômica, o que impõe às organizações o desafio de lidar com as incertezas de maneira estratégica. Nesse cenário, a gestão de riscos assume papel central, sendo utilizada como ferramenta de proteção, planejamento e estratégia. Na era moderna, a gestão de risco torna-se essencial para prevenir falhas e reduzir vulnerabilidades.

Com base no Dicionário Oxford Languages, o conceito de risco comporta duas dimensões fundamentais. Em primeiro lugar, está a ideia de “probabilidade de perigo”, geralmente associada a ameaças físicas contra o homem ou ao meio ambiente, como no exemplo clássico de “risco de vida”. Essa definição enfatiza a vulnerabilidade diante de eventos externos que podem comprometer a integridade física ou ambiental.

Em segundo lugar, o termo também designa a “probabilidade de insucesso de determinado empreendimento”, vinculada a acontecimentos incertos, cuja ocorrência não depende apenas da vontade dos envolvidos. Nesse sentido, risco não se limita ao campo da sobrevivência, mas estende-se ao universo econômico, social e organizacional, representando a possibilidade de que iniciativas planejadas não alcancem os resultados esperados. Essa dupla dimensão – perigo e incerteza – evidencia a amplitude do conceito, que abarca tanto a prevenção de danos quanto a análise de eventos futuros que podem comprometer ou impulsionar os objetivos de um indivíduo ou de uma instituição.

## CATEGORIAS DE RISCO

A gestão de risco caracteriza-se por um conjunto de práticas aplicáveis para garantir a segurança da empresa. Nela, são utilizados recursos que viabilizem a adequação de planos de ação para diminuir os riscos e criar oportunidades.

O risco de mercado refere-se aos recursos disponíveis e às variações externas, como no caso do preço de matérias-primas e possíveis flutuações de valores. O monitoramento mercantil torna-se importante para mitigar impactos inesperados.

O risco de crédito protege a empresa contra perdas de receita associadas à inadimplência dos clientes e às vendas a prazo. Nesse caso, torna-se necessário implantar mecanismos de análise de crédito, diversificar a carteira de clientes e monitorar a política de cobrança e renegociação, sendo de extrema importância para não comprometer a sustentabilidade financeira da organização.

O risco de liquidez está relacionado à capacidade da empresa de manter seu fluxo de caixa em níveis adequados. Uma falha nesse setor acarretaria o comprometimento da continuidade da atividade empresarial.

Por fim, o risco operacional está relacionado tanto a fatores internos quanto a fatores externos. Nessa categoria, é fundamental a análise ampla, considerando alterações legislativas, greves, políticas de compliance, planos de contingência, entre outros.

Entender e aplicar cada categoria de forma separada garante que, além de segurança, a empresa também consiga vislumbrar oportunidades. Quando cada atribuição é designada para um setor e existe a possibilidade de reuniões dinâmicas, as equipes podem realizar brainstorms após a identificação dos riscos, visando solucionar os problemas potenciais.

## GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica de riscos é um conjunto de princípios, capacidades e processos que buscam monitorar incertezas que afetam diretamente o meio empresarial. Na gestão de risco, destacam-se princípios fundamentais, como: fomentar a inovação e a ação empreendedora responsável, considerar tanto riscos quanto oportunidades, aplicar-se a qualquer atividade ou projeto, integrar-se aos processos de trabalho, promover prevenção e inovação, buscar a melhoria contínua, reconhecer fatores humanos e culturais e contar com apoio da alta administração.

A gestão estratégica é essencial para identificar riscos potenciais que podem impactar diretamente os objetivos da empresa, utilizando formas estratégicas para solucioná-los. Importa dizer que muitas empresas assumem riscos estratégicos de forma calculada para obter retornos superiores.

Atualmente, as empresas não visam eliminar o risco, mas sim assumi-lo de maneira perspicaz e consciente, transformando-o em um meio de gerar valor significativo. Ao entrar em um ambiente competitivo, define-se uma estratégia prévia à maior exposição financeira que a empresa pode suportar em determinados casos, de modo a enfrentar as ameaças em prol de um objetivo maior.

É necessário manter-se competitivo, definir claramente a tolerância ao risco, avaliar de forma qualitativa e quantitativa para mensurar a probabilidade e o impacto, além de incluir métricas de risco (KRIs) junto a indicadores de desempenho (KPIs).

A gestão estratégica de risco promove decisões assertivas, fazendo com que as empresas adotem uma postura proativa com o objetivo de aproveitar oportunidades, mitigar ameaças e aprender com as incertezas. Em ambientes voláteis, essa abordagem torna-se uma exigência para as organizações que desejam ser competitivas e resilientes.

## **CONCLUSÃO**

Ao longo deste artigo, examinamos a evolução da gestão de risco, que antes era vista apenas como ameaça e hoje é compreendida também como oportunidade. O risco atualmente é administrado de forma calculada e informada, sendo que o futuro será definido por riscos emergentes, como mudanças climáticas, geopolítica e inteligência artificial.

A gestão deixou de ser um custo dos negócios para se tornar um investimento em longevidade. As empresas que utilizam a gestão de riscos não apenas garantem sua sobrevivência, mas também sua capacidade de evolução. O risco deixou de ser um fardo e passou a ser um fator dinâmico a ser monitorado, avaliado e explorado, consolidando-se como elemento central para que organizações se tornem líderes resilientes e inovadoras no mercado global.

## **REFERÊNCIAS**

ABNT. NBR ISO 31000:2009 – Gestão de riscos – princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.993, de 18 de maio de 2019. Institui o Programa de Integridade da Administração Pública Estadual Direta e Indireta do Espírito Santo. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, 2019.

FRONS. SANDER, Carlos. Gestão de riscos nas empresas: o que é e importância! Frons, 8 nov. 2023. Disponível em: <https://frons.com.br/blog/processos/gestao-de-riscos-nas-empresas-o-que-e-e-importancia/>. Acesso em: 21 set. 2025.

KAPLAN, Robert S.; MIKES, Anette. Managing risks: a new framework. Harvard Business Review, Harvard Business School, jun. 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>. Acesso em: 21 set. 2025.

SECONT – SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA DO ESPÍRITO SANTO. Manual de gestão de riscos. Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2020.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de gestão de riscos do TCU. Brasília: TCU, 2018.

**Danielle Nunes de Lima** é advogada (OAB/SP 484.915), formada pela Universidade de Araraquara desde novembro de 2021. Atuante nas áreas Cível, Família e Trabalhista. É presidente da Comissão de Convênios e Parcerias da OAB na subseção de Américo Brasiliense. LinkedIn: [linkedin.com/in/daniellelimaadvocacia](https://linkedin.com/in/daniellelimaadvocacia)

## STARTUPS JURÍDICAS E O IMPACTO DAS LAWTECHS

*Danielle Nunes de Lima*

### RESUMO

O presente artigo analisa a mudança tecnológica no setor jurídico impulsionado pelo surgimento das lawtechs, startups que surgiram para automatizar e modernizar o mundo jurídico. Tal análise aborda a evolução tecnológica para os operadores do direito e aborda os desafios impostos, como os riscos da exposição de dados. Conclui-se que as Lawtechs devem ser vistas como aliadas para os profissionais do direito, pois fortalecem princípios constitucionais e desempenham um importante papel tanto para os trabalhadores jurídicos quanto para a população.

---

O setor jurídico, tradicionalmente marcado pelo formalismo e conservadorismo, está passando por uma das maiores transformações tecnológicas da história. Processos que antes eram manuais, na era atual tornaram-se automatizados graças ao avanço da tecnologia. Essa automatização só foi possível com o surgimento das lawtechs.

As lawtechs são startups que surgiram como soluções tecnológicas para automatizar, inovar, modernizar e otimizar os processos jurídicos. Tarefas que antes demandavam dias para serem concluídas, hoje podem ser finalizadas em segundos, reforçando ainda mais seu objetivo central de otimização.

Com base na Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L), entre os anos de 2017 e 2022, o mercado de lawtechs cresceu mais de 3.000%. Isso comprova que as ferramentas tecnológicas deixaram de ser apenas uma realidade promissora e se tornaram uma necessidade no mundo jurídico.

No mundo moderno, tudo é rápido, as informações são instantâneas e estão disponíveis em apenas um clique. Com a evolução das lawtechs, o setor jurídico não ficou para trás. Tanto os cidadãos interessados quanto os profissionais do Direito têm hoje acesso às informações de forma mais rápida, simples e, muitas vezes, acessível.

As lawtechs tornaram-se ferramentas indispensáveis ao meio jurídico, atuando desde a gestão de processos até o aprimoramento de serviços. Facilitam pesquisas jurídicas, aprimoram a análise de dados, automatizam tarefas repetitivas, analisam informações e até redigem contratos.

Porém, como toda inovação gera reações nem sempre positivas, o avanço das lawtechs também trouxe desafios. A ANPD, por exemplo, determinou que a Meta suspendesse o uso de dados pessoais para alimentar sua inteligência artificial. A medida foi revogada após a empresa apresentar um plano de transparência e controle para os usuários. Outro problema recorrente é a geração de informações incorretas pela inteligência artificial, como a criação de jurisprudências ou leis inexistentes, ou ainda a aplicação de normas já revogadas.

Nesse contexto, destaca-se o Projeto de Lei nº 2.338, de 2023, em trâmite no Senado Federal, considerado um marco regulatório histórico para a inteligência artificial. O texto prevê o desenvolvimento e o uso ético e responsável da IA, sempre com base na centralidade da pessoa humana.

Embora sejam startups relativamente recentes, com crescimento acelerado nos últimos 10 anos, é evidente que as lawtechs vieram para ficar. Futuramente, as novas gerações não conseguirão imaginar o Direito sem essas ferramentas, pois elas não representam apenas o presente: são o futuro.

Dessa forma, as lawtechs devem ser reconhecidas como aliadas, e não como ameaça à profissão jurídica. A tecnologia segue como base os princípios da Constituição, sendo eles: eficiência, celeridade processual e publicidade, entre outros. Se a Constituição Federal é o norte, as startups jurídicas são a bússola, guiando o caminho para garantir dignidade, cidadania e justiça para todos.

## REFERÊNCIAS

AB2L – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS E LEGALTECHS. AB2L – Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs. Disponível em: <https://ab2l.org.br/>. Acesso em: 13 ago. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 14 ago. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Proposição nº 2.487/2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2487262>. Acesso em: 16 ago. 2025.

DOC9. Lawtechs: como a tecnologia pode transformar o seu escritório de advocacia. Disponível em: <https://doc9.com.br/blog/lawtech-a-revolucao-digital-no-setor-juridico/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

GHBP. Lawtechs e legaltechs: como as inovações tecnológicas estão revolucionando o mercado jurídico. Disponível em: <https://ghbp.com.br/tecnologia-e-inovacao/lawtechs-e-legaltechs-como-as->

[inovacoes-tecnologicas-estao-revolucionando-o-mercado-juridico/?privacy=updated](https://www.google.com/search?q=Inovações+tecnológicas+estão+revolucionando+o+mercado+jurídico%3Fprivacy=updated). Acesso em: 22 ago. 2025.

JUSBRASIL. O futuro é agora: oportunidades e desafios das legaltechs no Brasil em 2025. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-futuro-e-agora-oportunidades-e-desafios-das-legaltechs-no-brasil-em-2025/4351343404>. Acesso em: 27 ago. 2025.

PROJURIS. Lawtech e legaltech: startups jurídicas e a revolução na advocacia. Brasil, 15 fev. 2015. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/lawtech-e-legaltech/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

SARAIVA, Jacilio. Lawtechs buscam maior adesão de advogados. Valor Econômico, São Paulo, 11 out. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/publicacoes/especiais/telecomunicacoes/noticia/2023/10/11/lawtechs-buscam-maior-adesao-de-advogados.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2025.

**Danielle Nunes de Lima** é advogada (OAB/SP 484.915), formada pela Universidade de Araraquara desde novembro de 2021. Atuante nas áreas Cível, Família e Trabalhista. É presidente da Comissão de Convênios e Parcerias da OAB na subseção de Américo Brasiliense.

LinkedIn: [linkedin.com/in/daniellelimaadvocacia](https://linkedin.com/in/daniellelimaadvocacia)

## A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTE COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA CULTURA ÉTICA EM PROGRAMAS DE COMPLIANCE

*Fernanda Dutra Vieira Lopes*

### Resumo

Este artigo investiga a aplicação da Comunicação Não Violenta (CNV), metodologia desenvolvida por Marshall Rosenberg, como ferramenta estratégica para o fortalecimento da cultura ética em programas de Compliance. A proposta central é demonstrar que a CNV, ao promover empatia, escuta ativa e clareza nas interações, contribui para que o cumprimento das normas organizacionais ocorra de forma consciente e colaborativa. A análise parte dos quatro componentes da CNV — Observação, Sentimento, Necessidade e Pedido — e explora sua aplicabilidade em três áreas críticas do Compliance: comunicação de políticas, canais de denúncia e gestão de conflitos éticos. O estudo dialoga com pesquisas anteriores, como as realizadas por LEC (2021) e Aberje (2021), propondo uma abordagem inédita e prática para a integração entre ética e linguagem.

### 1. INTRODUÇÃO

O termo *Compliance* refere-se ao conjunto de práticas adotadas por organizações para assegurar conformidade com normas legais, regulamentos internos e padrões éticos. Embora sua implementação seja amplamente difundida, o desafio reside na efetivação dessas normas como parte da cultura organizacional. Nesse contexto, a Comunicação Não Violenta (CNV) surge como uma alternativa metodológica capaz de humanizar os processos de conformidade, promovendo engajamento e responsabilidade coletiva.

A CNV, conforme proposta por Rosenberg (2006), fundamenta-se na expressão autêntica de sentimentos e necessidades, bem como na formulação de pedidos claros e respeitosos. Estudos como os de LEC (2021) e Aberje (2021) já indicam o potencial da CNV para transformar ambientes corporativos, mas ainda há lacunas quanto à sua aplicação direta em programas de Compliance. Este artigo busca preencher essa lacuna, propondo uma abordagem prática e original.

### 2. FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A CNV estrutura-se em quatro componentes interdependentes:

**Observação:** descrição objetiva dos fatos, sem julgamento.

**Sentimento:** expressão das emoções despertadas pela observação.

**Necessidade:** identificação das necessidades humanas universais relacionadas ao sentimento.

**Pedido:** formulação de uma ação concreta que possa atender à necessidade. Esses elementos funcionam como um guia para interações éticas e construtivas, especialmente em contextos organizacionais marcados por hierarquia e formalidade.

### 3. APLICAÇÕES DA CNV EM PROGRAMAS DE COMPLIANCE

#### 3.1 Comunicação de Políticas e Treinamentos

A comunicação tradicional de políticas tende a ser impositiva, o que pode gerar resistência. A CNV permite uma abordagem mais colaborativa.

**Modelo tradicional:** “Todos devem assinar o termo até sexta-feira.”

**Modelo CNV:** “Estamos compartilhando o novo Código de Conduta. Sentimos confiança ao saber que ele reflete nossos valores. Você pode reservar um tempo para leitura e sugerir melhorias?”

Essa mudança de linguagem promove engajamento e senso de pertencimento.

#### 3.2 Canais de Denúncia e Escuta Empática

A eficácia dos canais de denúncia depende da segurança psicológica dos colaboradores. A escuta empática, baseada na CNV, valida sentimentos e necessidades do denunciante, fortalecendo a confiança no processo investigativo.

**Exemplo:** ao ouvir “Não consigo mais trabalhar nesse setor”, o investigador pode responder: “Percebo que você está sobre carregado. Sua necessidade de respeito e justiça parece não estar sendo atendida. Podemos conversar com foco em sua segurança e bem-estar?”

#### 3.3 Gestão de Conflitos Éticos

A CNV transforma o feedback corretivo em oportunidade de aprendizado. Em vez de punição, promove reflexão e compromisso com a mudança.

**Caso:** uso indevido de recursos corporativos.

**Feedback CNV:** “Ao revisar os gastos, notei uma compra fora da política (observação). Me senti preocupado (sentimento), pois valorizamos transparência e responsabilidade (necessidade). Você estaria disposto a revisar os procedimentos e propor uma forma de compensação?” (pedido)

### 4. DISCUSSÃO

A integração entre CNV e Compliance representa uma inovação na gestão ética. Ao substituir a linguagem punitiva por uma abordagem empática, as organizações podem fortalecer sua cultura de integridade. A CNV não elimina a necessidade de regras, mas transforma sua aplicação em um processo dialógico e inclusivo.

Essa perspectiva dialoga com os achados de LEC (2021) e Aberje (2021), que apontam para a importância da comunicação humanizada na construção de ambientes éticos. No entanto, este artigo avança ao propor exemplos práticos e inéditos, ampliando o escopo de aplicação da CNV no contexto corporativo.

## 5. CONCLUSÃO

A Comunicação Não Violenta oferece um caminho promissor para a evolução dos programas de Compliance. Ao promover escuta ativa, empatia e clareza, contribui para que as normas sejam vivenciadas como valores compartilhados, e não como imposições externas. A CNV, portanto, é mais do que uma técnica de comunicação — é uma estratégia de transformação cultural.

## REFERÊNCIAS

ABERJE. *Pesquisa sobre a Comunicação Não Violenta nas Organizações no Brasil*. 2021. Disponível em: <https://aberje.com.br>.

ABNT. **NBR 10520:2023** – *Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação*. Rio de Janeiro, 2023.

ABNT. **NBR 6023:2018** – *Informação e documentação – Referências – Elaboração*. Rio de Janeiro, 2018.

LEC. *Comunicação Não Violenta: A Chave para o Sucesso em Compliance*. 2021. Disponível em: <https://lec.com.br>.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação Não Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais*. São Paulo: Editora Ágora.

**Fernanda Dutra Vieira Lopes**, advogada, especialista em Compliance, Direito Digital e Proteção de Dados há 6 anos. Pós-graduada em Direito Digital e Compliance pelo IBMEC, DPO certificada pela G8 Academy (credenciada pela EXIN) e CPC-A em Compliance Anticorrupção pela LEC/FGV. Coautora do e-book “Comentários à Lei Geral de Proteção de Dados” (OAB Jabaquara, 2020). Atualmente cursando pós-graduação em Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas. Vice-presidente da Comissão de Compliance da OAB/SP – Subseção Jabaquara. Atua ainda no IASP, no Grupo de Estudos em Compliance Empresarial da FGV, na Comissão de Compliance de Jaguariúna, na Comissão das Mulheres Advogadas da OAB-SP e no CWC - Compliance Women Committee.

## COMPLIANCE: DESAFIOS DA GOVERNANÇA DE IA NO COMPLIANCE DIGITAL: A ATUAÇÃO DO ENCARREGADO DE DADOS

*Gabriel Haluane Chaves Faria de Barros*

### RESUMO

Este artigo analisa os desafios e responsabilidades do encarregado de dados (DPO) na governança da Inteligência Artificial, considerando os princípios da LGPD e do compliance digital. Destaca a importância da transparência, ética e conformidade regulatória na gestão de sistemas de IA contribuindo para a integração da governança algorítmica com boas práticas de proteção de dados em ambientes digitais.

### 1. INTRODUÇÃO

A era digital não trouxe apenas inovações tecnológicas, mas transformou profundamente a forma como interagimos e processamos informações. Com a rápida evolução da inteligência artificial (IA), surgem novos desafios jurídicos e éticos, especialmente na governança dessas tecnologias. A transparência, a responsabilidade e a proteção dos dados pessoais ganham relevância, destacando o papel do Encarregado de Dados (DPO), instituído pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

O DPO atua como elo entre empresas, titulares de dados e autoridades regulatórias, assegurando o uso responsável e ético da IA. Para isso, deve entender tanto os aspectos legais quanto técnicos e sociais envolvidos, já que o uso crescente de sistemas automatizados implica riscos que ultrapassam a proteção de dados, impactando direitos fundamentais e a confiança nas instituições.

Assim, o DPO vai além do cumprimento da lei, colaborando para a construção de um ambiente digital ético e confiável, equilibrando inovação tecnológica e respeito aos direitos individuais. Esta introdução contextualiza esses desafios, preparando o caminho para a análise das atribuições do DPO na governança da IA e compliance digital.

### 2. O PAPEL ESTRATÉGICO DO ENCARREGADO DE DADOS (DPO) NA GOVERNANÇA DE IA

Podemos traduzir o conceito de Inteligência Artificial – IA como sendo um ramo da ciência computacional, na qual dedica-se à criação de algoritmos que possuem capacidade de aprendizado de forma automática de acordo com os dados que lhe são fornecidos, trata-se, por fim de se dum sistema de processamento de dados que procura simular as funções e comportamentos intrínsecos da humanidade (ZALAF, 2023)

O Encarregado de Dados (DPO), previsto no artigo 41 da LGPD, desempenha papel estratégico e multifacetado diante da rápida evolução das tecnologias de IA. Ele atua como mediador entre a organização, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), garantindo o cumprimento da lei e a proteção dos direitos dos titulares.

A Resolução CD/ANPD nº 18/2024 regulamenta a indicação, atribuições e responsabilidades do DPO, assegurando sua autonomia e exigindo transparência, ética e independência técnica para o exercício das suas funções. A norma também previne conflitos de interesse e impõe sanções administrativas em caso de descumprimento.

Compete ao DPO acompanhar políticas internas, avaliar riscos e impactos no tratamento de dados, além de recomendar medidas mitigadoras. Em relação à IA, ele deve compreender os sistemas algorítmicos para identificar riscos como vieses, discriminação e decisões automatizadas que possam violar direitos, orientando para o desenvolvimento de políticas de compliance digital e proteção efetiva.

O DPO também promove uma cultura organizacional voltada à privacidade, transparência e prestação de contas, realizando auditorias contínuas para minimizar riscos e proteger a reputação da instituição.

Assim, o DPO é essencial para alinhar o avanço tecnológico aos princípios de proteção de dados e direitos humanos, promovendo uma governança ética e responsável.

### **3. GOVERNANÇA EM PROTEÇÃO DE DADOS E IA – DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

A governança em proteção de dados e inteligência artificial enfrenta desafios multifacetados que envolvem aspectos técnicos, jurídicos e culturais. O avanço da IA como ativo estratégico das empresas exige modelos de governança que integrem privacidade, ética, responsabilidade e segurança, assegurando que as tecnologias sejam utilizadas de maneira confiável e transparente.

Além dos aspectos técnicos, a governança enfrenta dificuldades relacionadas à falta de conhecimento especializado, escassez de recursos e resistência interna. Pesquisas recentes da *International Association of Privacy Professionals* (IAPP) indicam que muitas organizações ainda estão em fases iniciais na implementação de uma governança eficaz para IA sendo que a integração com o compliance digital é um processo complexo e contínuo (VLK Advogados, 2025).

Por outro lado, grandes empresas têm adotado estratégias inovadoras para enfrentar esses desafios, criando protocolos internos robustos, investindo em treinamento e monitoramento constante das tecnologias. O papel do DPO

torna-se cada vez mais central neste contexto, pois ele atua como facilitador da transformação cultural necessária para o sucesso das iniciativas de governança e compliance.

Assim, os desafios presentes trazem também oportunidades para as organizações que souberem integrar a ética e a proteção de dados como diferenciais competitivos, promovendo a inovação responsável e sustentável.

#### **4. ESTRUTURANDO O COMPLIANCE NA ERA DIGITAL**

O compliance digital vai além da conformidade legal, configurando-se como um sistema de governança que integra aspectos jurídicos, tecnológicos, éticos e estratégicos para garantir a sustentabilidade e reputação das organizações na era digital. Evolui para uma gestão contínua de riscos, especialmente em relação às tecnologias da informação.

Com a crescente dependência de sistemas digitais, as empresas enfrentam vulnerabilidades que incluem falhas técnicas e riscos à privacidade e proteção de dados pessoais. Por isso, é fundamental a implementação de políticas internas sólidas, que promovam o uso responsável da tecnologia para evitar prejuízos operacionais, danos à imagem e consequências legais.

Essa governança exige a construção de uma cultura organizacional pautada em transparência, ética e responsabilidade, com monitoramento constante, análise de riscos, auditorias e treinamentos regulares. Tais práticas fortalecem a confiança dos clientes e demais stakeholders.

Além disso, o compliance digital deve estar integrado à governança de inteligência artificial, exigindo flexibilidade para adaptar-se às rápidas mudanças tecnológicas e novas ameaças, mantendo a conformidade e a segurança.

Finalmente, o compliance digital é um diferencial competitivo essencial, pois organizações transparentes e responsáveis ganham credibilidade, atraem investimentos e contribuem para um ambiente digital sustentável e confiável.

#### **5. DA CONCLUSÃO**

A transformação digital, marcada pela crescente adoção da inteligência artificial, traz desafios inéditos à governança, compliance e proteção de dados pessoais. Nesse contexto, o Encarregado de Dados (DPO) assume papel estratégico essencial para garantir o uso responsável, ético e conforme os direitos fundamentais dessas tecnologias.

Mais que uma exigência legal, o DPO representa o compromisso da organização com um ambiente digital seguro, transparente e confiável. Sua atuação contínua inclui avaliação de riscos, promoção da cultura interna de

privacidade e interlocução eficiente com titulares e autoridades, convertendo a conformidade normativa em vantagem competitiva.

O sucesso empresarial na era digital depende da integração proativa entre governança de dados, ética e compliance digital. A atuação qualificada do DPO protege contra riscos legais e reputacionais, fomenta a inovação responsável e fortalece a confiança do mercado e da sociedade.

Assim, o DPO é protagonista na governança da transformação digital, alinhando práticas aos princípios democráticos e à proteção do cidadão, promovendo sustentabilidade e excelência operacional no mundo conectado.

## REFERENCIAS:

ANDRESSA Girotto Vargas; Carlos Fernando do Nascimento; Edna da Silva Ângelo; Gracieth Mendes Valenzuela; Jeferson Dias Barbosa; Kátia Adriana Cardoso de Oliveira; Paulo Cesar dos Santos. Atuação do encarregado pelo tratamento de dados pessoais. Brasília, DF: Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), 2024. Disponível em: . Acesso em: 24 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 03 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 03 nov. 2025.

MENDES, Laura Schertel; DONEDA, Danilo; TEFFÉ, Carolina. Fundamentos da proteção de dados pessoais. São Paulo: RT, 2021.

MONTEIRO, Renato; PEREIRA, Juliana. LGPD comentada: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. São Paulo: Thomson Reuters, 2022.

SALLES FILHO, Renato Luqueiz. Os desafios práticos do encarregado de dados em 2025. Migalhas, 2025. Disponível em: . Acesso em: 24 set. 2025.

SILVA, Virgílio Almeida da. Governança e Ética na Inteligência Artificial. Revista Brasileira de Direito Digital, v. 3, n. 1, 2023.

VLK Advogados. O PAPEL DO DPO NA GOVERNANÇA DE IA. São Paulo: VLK Advogados, 2025. Disponível em: . Acesso em: 24 set. 2025.

ZALAF, Henrique. Recomendações contratuais para desenvolvedoras de software de inteligência artificial na área médica. 1. Ed. Campinas, SP: Unità Educacional, 2023.

**Gabriel Haluane Chaves Faria de Barros** – Advogado. Especialista em Processo Civil e Direito Civil pela Unità Faculdade. Pós-graduando em Direito Digital pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). Atua nas áreas de Direito Civil, Direito Empresarial e Direito Digital. Membro efetivo das Comissões de Direito Civil, Direito Empresarial e Recuperação Judicial da OAB Campinas, além da Comissão de Empreendedorismo Legal e Compliance da OAB Jaguariúna. Integra a Diretoria da Associação dos Advogados de Campinas e Região (AACR), atuando na área de inclusão e diversidade.

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/gabrielhcfb](https://www.linkedin.com/in/gabrielhcfb)

## MEDIDAS DISCIPLINARES E CANAIS DE DENÚNCIA: INSTRUMENTOS PARA A PROTEÇÃO DA INTEGRIDADE ORGANIZACIONAL

***Maira Marques Burghi dos Santos***

### **Resumo**

Este artigo analisa a importância dos canais de denúncia e das medidas disciplinares como ferramentas essenciais para promover a integridade, prevenir irregularidades e fortalecer a governança corporativa. A partir de referências normativas nacionais e internacionais, o texto explora a evolução desses mecanismos, sua função estratégica na proteção organizacional e sua contribuição para a construção de uma cultura ética. Destaca-se a relevância de sistemas de denúncias eficazes, imparciais e protegidos contra retaliações, bem como a necessidade de medidas disciplinares proporcionais e alinhadas às políticas internas. Por fim, discute-se a tendência de digitalização desses sistemas e o papel da tecnologia na ampliação da efetividade do compliance.

---

A crescente complexidade das relações corporativas e a intensificação das exigências regulatórias no Brasil e no mundo têm colocado o compliance no centro das discussões sobre governança e integridade. Nesse contexto, os canais de denúncia e as medidas disciplinares assumem papel estratégico, funcionando como mecanismos complementares de prevenção, detecção e resposta a irregularidades. Segundo a Controladoria-Geral da União (2015), esses canais são instrumentos essenciais à efetividade dos programas de integridade, pois permitem a identificação precoce de inconformidades e fortalecem a confiança organizacional.

Originados da tradição do *whistleblowing* nos Estados Unidos, em 1778, e fortalecidos por marcos como o *Whistleblower Protection Act* (1978) e a **Lei Sarbanes-Oxley (2002)**, esses mecanismos foram consolidados internacionalmente por convenções da OCDE (1997) e da ONU (2003). No Brasil, ganharam relevância normativa com a **Lei Anticorrupção (12.846/2013)** e o **Decreto 8.420/2015**, que os instituíram como requisito essencial dos programas de integridade.

### **O Canal de Denúncia como Ferramenta de Compliance**

O canal de denúncia é um mecanismo estruturado de comunicação que permite a colaboradores, fornecedores e terceiros reportarem condutas irregulares, de forma anônima ou identificada. Sua efetividade depende de

requisitos como confidencialidade, acessibilidade, imparcialidade e proteção contrarretaliações.

Conforme a CGU (2015, p. 22), “a existência de um canal de denúncias efetivo é um dos pilares de um programa de integridade bem estruturado”. No Brasil, a Lei nº 12.846/2013 e normativos da CGU reforçam a importância desses canais como parte essencial dos programas de compliance. Internacionalmente, a ISO 37002:2021 estabelece diretrizes para sistemas de gestão de denúncias, consolidando boas práticas.

O Manual de Compliance de Carvalho et al. (2023) recomenda que a governança do canal assegure independência, ampla divulgação, proteção do denunciante e tratamento célere e documentado das denúncias. Assim, o canal de denúncia se apresenta como pilar de governança, fortalecendo a confiança entre a organização e seus stakeholders.

### **Medidas Disciplinares: Da Prevenção à Responsabilização**

As medidas disciplinares representam a resposta institucional a condutas incompatíveis com normas internas, legislação ou princípios éticos. Podem variar desde advertências verbais até demissão por justa causa, observando proporcionalidade, razoabilidade e devido processo legal.

Pieroni (2017, p. 145) destaca que as sanções disciplinares cumprem funções preventiva, educativa e repressiva. No campo jurídico, devem respeitar garantias fundamentais, assegurando ampla defesa e contraditório (Silva, 2018). Carvalho et al. (2023) reforçam que a aplicação das medidas deve estar prevista em políticas internas, garantindo coerência, previsibilidade e caráter educativo.

### **Inter-relação entre Canal de Denúncia e Medidas Disciplinares**

O canal de denúncia funciona como porta de entrada para a apuração de irregularidades, enquanto as medidas disciplinares representam a resposta institucional. A ISO 37002 (2021, p. 12) estabelece que “o sistema de gestão de denúncias deve assegurar que os relatos sejam tratados de forma justa, imparcial e resultem em ações adequadas”. A OCDE (2011, p. 67) reforça que a proteção do denunciante é essencial para a efetividade do mecanismo. Carvalho et al. (2023) acrescentam que o programa de integridade deve ser retroalimentado pelas lições aprendidas, ajustando políticas e treinamentos a partir dos casos tratados.

### **Desafios e Perspectivas**

Apesar dos avanços normativos, persistem barreiras culturais, como o receio de denunciar e a percepção negativa do “delator”. Superar esses obstáculos exige treinamento contínuo, engajamento da alta administração e comunicação clara sobre a importância do canal.

Internacionalmente, há tendência de convergência regulatória, como a Diretiva Europeia 2019/1937, relativa à proteção de denunciantes. No Brasil, a Lei nº 14.457/2022 (Programa Emprega + mulheres) reforça a obrigatoriedade de canais internos em contextos específicos, como prevenção ao assédio e violência no trabalho.

O futuro aponta para canais mais tecnológicos, integrados a sistemas de compliance digital, garantindo rastreabilidade, confidencialidade e análise preditiva. A digitalização dos processos permite respostas mais céleres, identificação de padrões de conduta e aprimoramento contínuo das políticas, consolidando a cultura de integridade.

## Conclusão

Os canais de denúncia e as medidas disciplinares são instrumentos que, quando bem estruturados, reforçam a integridade organizacional e evidenciam o compromisso ético das instituições com colaboradores e sociedade. Mais do que mecanismos de controle, configuram-se como espaços de escuta e responsabilização, essenciais para consolidar confiança e transparência.

O avanço tecnológico tende a integrar inteligência artificial e análise preditiva, agilizando a detecção de riscos e a apuração de irregularidades, além de assegurar acessibilidade e anonimato. Assim, os canais de denúncia consolidam-se como parte estratégica da governança corporativa, contribuindo decisivamente para o fortalecimento da cultura ética e da legitimidade institucional.

## Referências

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa de Prevenção e Combate ao Assédio Sexual e a outras formas de violência no âmbito do trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 set. 2022.

CARVALHO, André Castro; BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio. *Manual de Compliance*. 4. ed. São Paulo: Forense, 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Guia de Implementação de Programa de Integridade*. Brasília: CGU, 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Guia Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas – Volume II*. Brasília: CGU, 2024.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 37002:2021 – *Whistleblowing Management Systems*. Geneva: ISO, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Diretrizes para Empresas Multinacionais*. Paris: OCDE, 2011.

PIERONI, Marcelo Zenker. *Compliance: incentivos, sanções e responsabilidade penal da pessoa jurídica*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 41. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

**Maira Marques Burghi dos Santos** é advogada, palestrante, analista de compliance na área de saúde suplementar, com atuação em governança, integridade, LGPD e cultura ética corporativa. Desenvolve programas e treinamentos de compliance, gestão de riscos e canais de denúncia, com foco na construção de ambientes organizacionais éticos e transparentes.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/maira-marques-burghi>

## GESTÃO DE RISCOS EM EMPRESAS: TECNOLOGIA COMO ALIADA NA GESTÃO DE RISCOS

***Sthefanny Santos Oliveira***

**Resumo:** O artigo aborda a importância da tecnologia como aliada na gestão de riscos corporativos, diante de um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e digital. São destacadas ferramentas como inteligência artificial, big data, ERP, análise preditiva e blockchain, que aprimoraram o monitoramento e a tomada de decisão baseada em dados. Mostra-se como essas soluções fortalecem a governança e o compliance, mitigando riscos e aumentando a competitividade.

---

Em um ambiente corporativo marcado por incertezas, dinamicidade e avanço tecnológico acelerado, a gestão de riscos tornou-se um instrumento estratégico essencial para a continuidade dos negócios e a proteção dos ativos organizacionais. Este artigo tem como objetivo explorar o papel da tecnologia como aliada na gestão de riscos, destacando como ferramentas digitais modernas têm transformado a forma como as empresas identificam, monitoram e respondem a eventos adversos.

A literatura recente mostra que a incorporação de tecnologias como inteligência artificial, big data, sistemas de gestão integrados (ERP), análise preditiva e blockchain contribui para maior agilidade e precisão na detecção e no controle de riscos corporativos. Essas tecnologias auxiliam na tomada de decisões baseadas em dados, permitem o monitoramento em tempo real e reduzem falhas humanas, além de reforçarem o compliance com normas regulatórias.

Empresas que investem em soluções digitais de gestão de riscos tendem a apresentar maior capacidade de antecipação a crises e incidentes críticos. A hierarquização de riscos e a geração de relatórios inteligentes, por exemplo, são práticas cada vez mais adotadas com o uso de ferramentas tecnológicas voltadas ao apoio à governança corporativa. O uso de plataformas digitais também fortalece a comunicação entre setores, contribui para a cultura de prevenção e melhora a resposta a incidentes inesperados.

Em setores como o transporte rodoviário de cargas, por exemplo, a tecnologia tem sido aplicada com sucesso para o gerenciamento de riscos físicos e operacionais, como acidentes, roubos e falhas logísticas. Estudos demonstram que a utilização de sensores, sistemas inteligentes e algoritmos de previsão tem elevado significativamente os níveis de segurança e eficiência. Isso demonstra que a tecnologia não apenas mitiga riscos, mas também agrega valor e competitividade ao negócio.

Adicionalmente, o desenvolvimento de produtos digitais também exige práticas robustas de análise e gestão de riscos. A hierarquização de riscos no design e execução de soluções digitais pode ser feita por meio de matrizes adaptativas baseadas em dados reais de desempenho e falha, o que melhora o tempo de resposta e a alocação de recursos.

Dessa forma, conclui-se que o uso de tecnologias digitais representa um avanço significativo na gestão de riscos corporativos, permitindo maior previsibilidade, adaptabilidade e segurança organizacional. Sua efetividade, no entanto, depende de uma estratégia bem estruturada, capacitação contínua e atualização constante frente aos desafios do ambiente de negócios contemporâneo.

### **Referências:**

CAMPOS, Daniella; CARREIRO, Flávia dos Reis. Compliance e gestão de riscos em tempos de inovação e disruptão digital. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 4, e3743, abr. 2024. Disponível em DOI: [doi.org/10.7769/gesec.v15i4.3743](https://doi.org/10.7769/gesec.v15i4.3743). Acesso em: 04 jun. 2025.

VIEIRA dos SANTOS, I. e TAVARES COSTA, R. A. A gestão de riscos: bases para a criação de uma ferramenta tecnológica. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, v. 7, n. 03, p. 140–153, 30 dez. 2022. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/553> Acesso em: jul. 2025.

PEGORIM, J. F. et al. Gestão do risco empresarial em micro e pequenas empresas de construção civil no Brasil: identificação dos principais obstáculos. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 10, artigo e4381, 24 out. 2024. Acesso aberto (PDF), licença CC-BY-NC-ND 4.0 Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4381> . Acesso em: jun. 2025.

MARTON, F.; PEREZ, G.; FERREIRA, A. L. O uso da inteligência artificial na gestão de riscos físicos no transporte rodoviário de cargas. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, v. 12, n. 4, nov. 2024. PDF disponível via revista Mackenzie em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/17492/12654>. Acesso em: jul. 2025.

DIAS JUNIOR, C. M.; PAULA, G. L. de S.; OPPTIZ, R.; ROQUEIRO, N. Hierarquização de riscos no desenvolvimento de produtos digitais. *UFAM Business* <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/16264> (acesso aberto, PDF). Acesso em: jul. 2025.

**Sthefanny Santos Oliveira** é bacharelanda em Direito pela Universidade São Judas Tadeu, com conclusão prevista para dezembro de 2025. Já foi aprovada no Exame 42º da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e atua atualmente na Ledonne - Consultoria Jurídica e Treinamento, empresa especializada em compliance, governança corporativa e gestão de riscos. Possui experiência na FUNAP e na Defensoria Pública do Estado de São Paulo, com atuação nas áreas de Direito Penal e Administrativo.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/sthefanny-santos-oliveira-6425a71a4>

## O ADVOGADO NA GESTÃO DE CRISES: DA REAÇÃO JURÍDICA À ESTRATÉGIA REPUTACIONAL

*Thiago Luiz de Souza Ferreira*

### Resumo

Vivemos em uma era de instabilidade sistêmica. Uma crise sanitária global, um conflito armado na Europa, uma nova política de taxação do outro lado do oceano ou um evento climático extremo não são mais notícias distantes; são fatores de risco iminentes com o poder de abalar as estruturas de qualquer empresa, independentemente de seu porte ou setor. Nesse cenário volátil e hiper conectado, a natureza das crises corporativas mudou drasticamente. Elas não são mais eventos isolados, contidos em salas de reunião, mas fenômenos que se desdobram em tempo real, sob o julgamento implacável da opinião pública.

Diante dessa nova realidade, o papel tradicional do advogado, focado na reação a um problema jurídico já acontecido, tornou-se insuficiente. A advocacia moderna exige uma postura proativa e estratégica, posicionando o profissional não apenas como um defensor legal, mas como um arquiteto da resiliência corporativa e um gestor central na proteção do ativo mais valioso de uma organização: sua reputação. Este artigo explora essa transformação, abordando o papel do advogado na prevenção, na gestão e na prevenção de crises na era da informação.

### 1. A NOVA NATUREZA DAS CRISES: VELOCIDADE, EXPOSIÇÃO E INTERCONEXÃO

A principal mudança na dinâmica das crises modernas reside na velocidade e no alcance da informação. O momento correto para responder a um incidente, que antes podia durar 24 horas, foi reduzido a minutos. Uma falha operacional, uma denúncia de um colaborador ou uma cadeia de suprimentos interrompida por sanções internacionais podem viralizar nas redes sociais antes mesmo que o comitê executivo da empresa tenha tempo de se reunir.

Essa exposição sem precedentes impõe uma transparência forçada. A antiga estratégia de "negar ou não comentar" não só é ineficaz, como frequentemente agrava a crise, sendo percebida como arrogância ou admissão de culpa. Stakeholders, de clientes e investidores a reguladores e colaboradores, exigem respostas rápidas, honestas e empáticas. Como bem observam especialistas em comunicação de crise.

Além disso, os riscos estão cada vez mais interconectados. Um risco geopolítico (guerra) gera um risco na cadeia de suprimentos (falta de insumos), que se transforma em um risco operacional (paralisação da produção),

culminando em um risco financeiro (perda de receita) e, finalmente, em um devastador risco reputacional (incapacidade de honrar contratos e atender clientes). O advogado que enxerga apenas a dimensão do contrato que pode ser rescindido está vendo apenas a ponta do iceberg.

## **2. O PAPEL PREVENTIVO: O ADVOGADO COMO ARQUITETO DE RESILIÊNCIA**

A atuação mais valiosa do advogado na gestão de crises ocorre muito antes de elas explodirem. Essa fase preventiva é fundamental para construir a resiliência organizacional e mitigar os danos de um incidente.

### **2.1 MAPEAMENTO AMPLO DE RISCOS**

O advogado estratégico deve auxiliar a empresa a mapear riscos que extrapolam o campo estritamente legal. Isso inclui analisar o impacto de cenários globais nas operações: Qual o risco de sanções econômicas atingirem nossos fornecedores? Nossas políticas de ASG (Ambiental, Social e Governança) estão alinhadas com as expectativas de investidores internacionais e são robustas o suficiente para resistir a uma verificação? Nossa dependência tecnológica de países com instabilidade política cria uma vulnerabilidade crítica? Fazer essas perguntas é o primeiro passo para a prevenção.

### **2.2 ESTRUTURAÇÃO DE PLANOS DE CONTINGÊNCIA E COMITÊS DE CRISE**

Um plano de crise guardado na gaveta é inútil. O advogado deve ter um papel central na elaboração de planos de contingência práticos e na formatação de um Comitê de Crise multidisciplinar. Essa estrutura pré-definida deve esclarecer quem tem a autoridade para tomar decisões, quem é o porta-voz autorizado, quais são os protocolos de comunicação interna e externa e quais os passos imediatos a serem tomados para cada tipo de risco mapeado. A contribuição jurídica aqui é vital para garantir que os protocolos estejam em conformidade com as obrigações legais de divulgação e que preservem os privilégios legais quando necessário.

## **3. A ATUAÇÃO NA CRISE: NAVEGANDO A TEMPESTADE COM ESTRATÉGIA**

Quando a crise se instaura, o advogado assume uma posição de comando e controle, não no sentido operacional, mas como o guardião da estratégia e da legalidade.

### **3.1 COORDENAÇÃO JURÍDICA E ESTRATÉGICA DO COMITÊ DE CRISE**

No calor do momento, o Comitê de Crise é bombardeado por pressões financeiras, operacionais e de comunicação. O advogado atua como a voz da razão, garantindo que as decisões tomadas não apenas “resolvam” o problema imediato, mas também não criem passivos jurídicos futuros. Ele avalia os riscos legais de cada ação ou declaração, assegurando que a resposta da empresa seja defensável perante tribunais e órgãos reguladores.

### **3.2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO: O BALANÇO ENTRE TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE**

Talvez a área mais delicada seja a comunicação de crise. O time de comunicação foca na narrativa e na proteção da imagem, enquanto o jurídico se preocupa com a responsabilidade legal. O advogado moderno não deve ser um “departamento do não”, que veta toda comunicação por medo de litígios. Em vez disso, ele deve ser um parceiro criativo, ajudando a construir uma mensagem que seja transparente, empática e que demonstre responsabilidade, ao mesmo tempo que é cuidadosamente formulada para não configurar uma admissão de culpa irrestrita. Aprovar um comunicado à imprensa ou uma postagem em redes sociais é hoje uma das tarefas mais críticas do advogado em uma crise.

### **3.3 CONDUÇÃO DE INVESTIGAÇÕES INTERNAS**

Após a fase inicial de resposta, é crucial entender a causa raiz do problema. O advogado é o profissional mais qualificado para liderar ou supervisionar investigações internas. A condução do processo sob a proteção do sigilo profissional (quando aplicável) permite que a empresa apure os fatos de forma franca e completa, identifique falhas e responsáveis, e implemente medidas corretivas eficazes, tudo isso enquanto se prepara para a defesa em eventuais litígios futuros.

## **4. CONCLUSÃO**

A interconexão global e a velocidade da informação transformaram a gestão de crises em uma disciplina essencial para a sobrevivência corporativa. Nesse novo paradigma, o advogado não pode mais se dar ao luxo de esperar por uma citação judicial. Ele deve assumir seu lugar na mesa estratégica, atuando como um sensor de riscos, um arquiteto de defesas preventivas e um maestro na resposta a incidentes.

A capacidade de compreender o cenário geopolítico, de antecipar o impacto de novas regulações e de gerir a complexa teia de riscos reputacionais, legais e operacionais é o que diferencia a assessoria jurídica de valor no século XXI. Ao abraçar esse papel expandido, o advogado deixa de ser um mero resolvedor de problemas para se tornar um verdadeiro guardião do valor e da perenidade do negócio de seu cliente.

## REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert S.; MIKES, Anette. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, June 2012.

TALEB, Nassim Nicholas. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House, 2012.

**Thiago Luiz de Souza Ferreira** é consultor de Governança, Riscos e Compliance (GRC), com aproximadamente 15 anos de experiência como especialista no mercado de capitais. É fundador de uma consultoria de GRC e criador de cursos na área, como a "Jornada de Gestão de Riscos". Atualmente é mestrando de Relações Internacionais na PUC São Paulo.



Comissão de Compliance e  
Empreendedorismo Legal  
Subseção Jaguariúna