



Integridade pública em transformação: desafios e oportunidades para governança, riscos e proteção de dados

Bruno Ferola (*)

Nos últimos anos, a agenda de integridade pública ganhou relevância no debate global sobre governança. Transparência, combate à fraude, uso de tecnologia e gestão de riscos passaram a ocupar posição central nas estratégias institucionais de governos e organizações que buscam fortalecer a confiança pública e proteger recursos. Nesse contexto, o recente relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresenta um panorama relevante sobre os avanços e desafios na implementação de políticas de integridade ao redor do mundo.

O estudo aponta que, embora haja progresso regulatório significativo em diversas jurisdições, ainda persistem lacunas importantes na implementação prática dessas políticas. Muitos países avançaram na criação de normas e diretrizes formais, mas enfrentam dificuldades na operacionalização de mecanismos capazes de transformar esses instrumentos em resultados concretos de prevenção à corrupção, gestão de riscos e proteção de recursos públicos.

A transparência continua sendo um dos pilares centrais dessa agenda. Segundo o relatório, 81% dos países membros da OCDE possuem listas obrigatórias de dados que devem ser divulgados de forma proativa, demonstrando um avanço institucional importante. Entretanto, apenas 61% adotam efetivamente o princípio de “dados abertos por padrão”, o que significa que, em muitos casos, a divulgação de informações ainda ocorre de forma limitada ou pouco estruturada.

O relatório destaca que informações relevantes para a accountability pública, como agendas de autoridades, remuneração de altos funcionários e registros de interação com o setor privado, continuam pouco acessíveis em diversas jurisdições. Isso evidencia um desafio recorrente: a existência de normas que determinam transparência, mas sem a infraestrutura tecnológica e institucional necessária para garantir dados estruturados, auditáveis e realmente acessíveis à sociedade.

Outro ponto relevante analisado pelo estudo refere-se aos sistemas disciplinares e à condução de investigações administrativas. Cerca de 74% dos países da OCDE notificam autoridades criminais quando investigações internas identificam indícios de ilegalidade, demonstrando maior integração entre mecanismos disciplinares e o sistema de justiça. Ainda assim, apenas 37% oferecem treinamento especializado para equipes investigativas, e o uso de ferramentas digitais para gestão de casos

permanece restrito a poucos países.

A fraude contra recursos públicos também aparece como um dos principais desafios globais. Estima-se que aproximadamente 5% das perdas globais de recursos públicos estejam associadas a fraudes, tornando esse tipo de crime um dos que mais crescem em diferentes economias. Nesse cenário, cresce o uso de tecnologias avançadas de análise de dados para identificar irregularidades de forma mais rápida e eficiente.

Um exemplo relevante é o sistema ALICE, desenvolvido pela Controladoria-Geral da União (CGU) no Brasil. A ferramenta utiliza inteligência artificial para analisar dados de licitações públicas e identificar padrões suspeitos em tempo real. Entre 2019 e 2022, o sistema contribuiu para o cancelamento de licitações que somavam cerca de €1,5 bilhão e reduziu significativamente o tempo médio de auditoria, evidenciando o potencial da tecnologia no fortalecimento dos mecanismos de controle.

No caso brasileiro, o relatório destaca avanços institucionais importantes, como o Plano de Integridade e Anticorrupção 2025-2027, elaborado com a participação de dezenas de órgãos públicos, empresas e representantes da sociedade civil. Ainda assim, desafios relevantes permanecem, especialmente na mensuração de resultados, na aplicação efetiva de regras sobre conflitos de interesse e na melhoria dos mecanismos de transparência e prestação de contas no financiamento político.

O relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico demonstra que a agenda de integridade pública está cada vez mais conectada à gestão de riscos, à governança de dados e ao uso estratégico de tecnologia. Embora avanços regulatórios sejam importantes, sua efetividade depende da capacidade das instituições de implementar processos estruturados, indicadores de desempenho e ferramentas analíticas que permitam transformar políticas formais em resultados concretos. Nesse contexto, o fortalecimento de programas integrados de governança, compliance, gestão de riscos e proteção de dados torna-se essencial para organizações que buscam aumentar sua transparência, prevenir fraudes e consolidar ambientes institucionais mais confiáveis e resilientes.

Nesse processo, a Protiviti pode apoiar instituições públicas e privadas no desenvolvimento de estruturas robustas capazes de responder aos desafios crescentes da integridade pública no cenário contemporâneo.

(*) Diretor de Forensic and Integrity da Protiviti, consultoria global especializada em compliance, gestão de riscos, tecnologia e inovação.

Pipeline de talentos: quando apostar em estagiários ou profissionais experientes

Especialista cita quais são os sinais de que a empresa está precisando renovar o seu quadro de jovens profissionais ou de talentos experientes

No Brasil, o mercado de trabalho está com índice de desemprego em 5,8%, conforme o IBGE. Para as empresas, o momento traz desafios maiores para atração de novos talentos. Gestores e RHs de setores que vão do agronegócio ao da tecnologia passam a expor com frequência a dificuldade de contratação de mão de obra. Neste contexto, um dos dilemas enfrentados pelo RH é avaliar: quando é hora de abrir um programa de estágio e quando é o momento de investir em profissionais efetivos?

Para Ana Eliza Silva, especialista em RH da Companhia de Estágios, líder em recrutamento e seleção de estagiários, trainees e jovens aprendizes, a resposta não está em uma escolha excludente, mas no equilíbrio do pipeline de talentos e na clareza sobre o ritmo de entrega que o negócio exige.

“É importante entender a fundo quais os desafios que a empresa está enfrentando no momento e o ritmo que é necessário colocar para resolvê-los”, diz a especialista. “Se ela está com escassez de profissionais mais experientes, prontos para entregas diárias e aptos a auxiliar no desenvolvimento dos demais, a empresa tem desafios urgentes a serem solucionados. A recomendação é agir rápido e colocar a engrenagem para rodar. Neste caso, é preciso contratar profissionais capazes de sustentar o peso do negócio.”

Por outro lado, há sintomas claros quando a organização carece de talentos mais jovens, ainda em formação. Um exem-



plô é quando o RH observa que está com o seu efetivo mais travado, com poucas opções para mobilização interna, e os profissionais experientes estão acumulando tarefas simples e operacionais. Como resultado, cria-se um ambiente com energia mais baixa e poucas apostas em ideias novas e projetos inovadores.

Quando contratar estagiários

“As empresas contratam estagiários porque desejam preparar uma nova geração de colaboradores e apostam que alguns deles irão assumir cadeiras de liderança. Eles são o legado, as pessoas que vão aprender a cultura organizacional e carregá-la no DNA”, afirma Ana Eliza.

A contratação de estagiários, por sua vez, irá exigir mais planejamento e paciência do empregador, uma vez que são profissionais que exigem uma curva de aprendizado de pelo menos seis meses para começar a entregar resultados de maneira mais consistente.

“São profissionais em formação, portanto, a empresa assume o compromisso de investir em capacitação e desen-

volvimento, e investe também o tempo da sua liderança para uma supervisão mais próxima. De modo geral, é interessante que as empresas possuam pelo menos um estagiário por área, a depender da quantidade de pessoas daquele setor. Se a empresa possui 10 colaboradores ou mais, o ideal seria ter dois estagiários ou mais”, explica Ana Eliza.

Outras vantagens relativas à inclusão de estagiários estão ligadas ao fato de que esses estudantes estão mais suscetíveis a trazer conhecimentos ligados à inovação, tecnologia e inteligência artificial. “É uma geração que está dentro do ‘momento’. Os jovens são nativos digitais e estão naturalmente mais ligados às tendências de comportamento, consumo e cultura”, complementa a especialista.

Quando reforçar a equipe efetiva

Se o estagiário é o futuro, o profissional efetivo (CLT) é a coluna dorsal que coloca a empresa em pé imediatamente, realizando as entregas importantes e traçando estratégias. A busca por talentos experientes vai se tornando mais acirrada quanto maior

for a urgência da empresa para desenvolver alguma área ou aumentar o seu ritmo de entregas.

Para preencher estes tipos de lacunas, são necessários profissionais que já passaram pela curva de maturação intelectual e emocional. “A escassez de profissionais mais seniores pode ser notada quando tarefas ou projetos importantes permanecerem pendentes ou processos mal estruturados”, diz Ana Eliza.

Dependendo do nível de escassez, o cenário pode levar a diversos problemas difíceis de contornar como o aumento do turnover por esgotamento das lideranças, a queda na produtividade estratégica, falhas graves na execução de projetos complexos e a perda de competitividade por falta de braço técnico qualificado.

O equilíbrio no quadro de colaboradores é sempre estratégico: o estagiário deve ser contratado para permitir que o sênior deixe de ser operacional e passe a ser tático. Ao mesmo tempo, qualificar a própria mão de obra desde a base faz com que a empresa não se torne vulnerável a um mercado externo cada vez mais caro.

“A diversidade geracional é positiva em muitos aspectos. Entre eles, gosto de lembrar que ela garante que o know-how da empresa não fique retido na cabeça do gestor sênior. O estagiário oxigena a cultura, enquanto o efetivo dá o suporte emocional e técnico para que essa inovação não se perca em processos mal estruturados”, comenta a especialista.

FERROLENE S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE METAIS						
C.N.P.J. (MF) sob nº 61.881.017/0001-90						
Relatório da Administração						
Senhores Acionistas: Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V.S.as, as demonstrações contábeis relativas aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024.						
Balancos patrimoniais em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Valores expressos em Reais - R\$)						
Ativo	2025	2024	Passivo e patrimônio líquido	2025	2024	
Ativo circulante			Passivo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	320.416	898.197	Empréstimos e financiamentos	155.061.500	150.577.777	
Contas a receber	104.864.956	116.950.255	Fornecedores	6.557.325	-	
Estoque	194.489.694	159.930.554	Risco sacado	1.259.958	2.750.459	
Impostos a recuperar	11.193.555	13.285.267	Obrigações tributárias	8.904.489	9.169.551	
Outros ativos	2.848.458	2.127.824	Obrigações trabalhistas	8.465.810	9.228.711	
	313.717.079	293.192.097	Dividendos a pagar	487.338	1.041.852	
			Outras contas a pagar	5.321.335	5.238.057	
			Passivo de arrendamento	186.057.492	178.048.074	
Ativo não circulante			Passivo não circulante			
Impostos a recuperar	1.165.526	1.135.338	Dividendos a pagar	15.713.235	-	
Depósitos judiciais	348.358	353.231	Imposto de renda e contribuição social diferidos	35.363.701	35.703.104	
Imposto de renda e contribuição social diferidos	673.685	680.266	Fornecedores	1.048.589	1.133.403	
Outras contas a receber	15.390	15.390	Provisão para contingências	23.808.858	25.815.304	
Imobilizado líquido	233.115.477	221.993.237	Passivo de arrendamento	75.934.183	62.651.811	
Direito de uso	28.730.119	30.023.530				
	264.048.555	254.200.992	Patrimônio líquido			
			Capital social	209.000.000	169.000.000	
			Ajuste de avaliação patrimonial	68.647.181	69.306.022	
			Reserva de lucros	38.126.778	69.387.182	
				315.773.959	306.693.204	
Total do ativo	577.765.634	547.393.089	Total do passivo e patrimônio líquido	577.765.634	547.393.089	
Demonstrações das mutações do patrimônio líquido para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Valores expressos em Reais - R\$)						
	Capital social	Ajuste de Avaliação Patrimonial	Reserva Legal	Reserva de Lucros a Realizar	Lucros acumulados	Patrimônio Líquido
Saldos em 31 de dezembro de 2023	139.000.000	69.964.864	6.224.271	62.652.999	-	277.842.134
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	-	(658.842)	-	-	658.842	-
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	38.042.682	38.042.682
Total dos resultados abrangentes	-	(658.842)	-	-	38.701.524	38.042.682
Aumento de capital	30.000.000	-	-	(30.000.000)	-	-
Complemento da reserva legal	-	-	1.935.076	-	(1.935.076)	-
Dividendos mínimos obrigatórios	-	-	-	(9.191.612)	-	(9.191.612)
Complemento da reserva de lucros a realizar	-	-	-	27.574.836	(27.574.836)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2024	169.000.000	69.306.022	8.159.347	60.227.835	-	306.693.204
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	-	(658.841)	-	-	658.841	-
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	33.216.735	33.216.735
Total dos resultados abrangentes	-	(658.841)	-	-	33.875.576	33.216.735
Aumento de capital	40.000.000	-	-	(40.000.000)	-	-
Dividendos declarados	-	-	-	(21.912.132)	(9.191.612)	(31.103.744)
Ajuste a valor presente - dividendos	-	-	-	6.198.897	-	6.967.764
Complemento da reserva legal	-	-	1.660.837	-	(1.660.837)	-
Complemento da reserva de lucros a realizar	-	-	-	23.791.994	(23.791.994)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2025	209.000.000	68.647.181	9.820.184	28.306.594	-	315.773.959
Demonstrações dos resultados para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Valores expressos em Reais - R\$)						
	2025	2024	Demonstrações dos fluxos de caixa para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - Método Indireto (Valores expressos em Reais - R\$)			
Resultado bruto			Fluxo de caixa das atividades operacionais	2025	2024	
Receita operacional líquida	1.221.621.270	1.074.669.200	Lucros antes dos impostos sobre o lucro	48.900.337	57.632.184	
Custo dos serviços prestados e vendas de mercadorias	(1.157.523.016)	(997.400.470)	Ajustes para conciliar o lucro antes dos impostos sobre o lucro			
Lucro bruto	64.098.254	77.268.730	Depreciações e amortizações	5.169.383	3.999.775	
Receitas (Despesas) operacionais			Amortização do direito de uso	6.816.493	6.189.261	
Administrativas e gerais	(14.863.574)	(15.422.778)	Juros apropriados sobre arrendamento	2.484.781	2.267.329	
Comerciais	(2.969.022)	(3.027.118)	Baixa por perda de ativo imobilizado	24.715	227.666	
Outras receitas operacionais	3.693.690	3.693.690	Lucro na alienação de ativo imobilizado	(2.380)	-	
Resultado operacional	49.949.348	58.818.834	Provisão para perdas esperadas no contas a receber	65.456	180.580	
Resultado financeiro			Provisão (reversão) para contingências	(84.814)	108.763	
Receitas financeiras	3.801.992	1.307.247	Variação nos ativos e passivos operacionais			
Despesas financeiras	(4.851.003)	(2.493.897)	Contas a receber	12.019.843	(15.133.113)	
Lucro antes dos impostos sobre o lucro	48.900.337	57.632.184	Estoque	(34.659.140)	(43.238.667)	
Imposto de renda e Contribuição Social			Impostos a recuperar	2.061.524	(3.509.989)	
Imposto de Renda e Contribuição Social - corrente	(16.016.424)	(20.027.282)	Outros ativos	(720.634)	(930.641)	
Imposto de Renda e Contribuição Social - diferido	(15.693.502)	(19.589.502)	Depósitos judiciais	4.873	299.524	
Lucro Líquido do exercício	33.216.735	38.042.682	Fornecedores	4.483.723	37.190.687	
Resultado por ação (em reais R\$)			Risco sacado	6.557.325	-	
Quantidade de ações no exercício	1.222.703	1.222.703	Obrigações trabalhistas e tributárias	(1.755.526)	(3.738.093)	
Resultados por ação - Reais	27,17	31,11	Outras contas a pagar	(554.514)	(171.499)	
Demonstrações dos resultados abrangentes para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Valores expressos em Reais - R\$)						
	2025	2024	Caixa gerado pelas atividades operacionais	50.911.445	42.218.765	
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	-	(658.842)	Imposto de Renda e Contribuição Social pagos	(16.016.424)	(20.027.281)	
Total do resultado abrangente do exercício	32.557.891	37.383.840	Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	34.895.021	22.189.484	
Demonstrações dos fluxos de caixa para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 - Método Indireto (Valores expressos em Reais - R\$)						
	2025	2024	Fluxo de caixa das atividades de investimento	2025	2024	
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	-	(658.841)	Aquisições de ativo imobilizado	(16.316.338)	(12.216.522)	
Total do resultado abrangente do exercício	32.557.891	37.383.840	Valor recebido na venda de imobilizado	2.380	-	
As Demonstrações Financeiras completas Acompanhadas das Notas Explicativas estão a disposição dos Srs. Acionistas na sede da empresa e em publicação simultânea na internet.						
João Luciano Granado - Diretor Presidente						
Darcil Payão Rodrigues Filho - Diretor Vice-Presidente						
Júlio da Rocha Ribeiro - Contador - CRC 1.SP152.060/O-2						

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/1D9F-FEA4-349B-CB46> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 1D9F-FEA4-349B-CB46



Hash do Documento

46FD87B5F110D2960185420EAD6D2B280687311C088239D5A7E61879CF7B35A9

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 28/04/2026 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 28/04/2026 21:07 UTC-03:00
Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.17

AC: AC Certisign RFB G5

