

Diagnóstico de Políticas de Governança e Estratégias de Integridade, Compliance e Proteção de Dados Pessoais



Ficha Catalográfica

Firjan

F523d Diagnóstico de políticas de governança e estratégias de integridade, compliance e proteção de dados pessoais / Firjan. – Rio de Janeiro: [s.n], 2026.
20 p. : il., color.

1. Integridade. 2. Compliance. 3. Proteção de dados pessoais (LGPD).
4. Governança corporativa. 5. Ética organizacional. 6. Rio de Janeiro. I.
Firjan SENAI. II. Firjan SESI. III. Firjan IEL. IV. Firjan CIRJ. V. Título.

CDD 658.408



AGO. 2026

www.firjan.com.br

Av. Graça Aranha, 1
Centro, Rio de Janeiro

Expediente

Firjan – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Presidente

Luiz Cesio Caetano

1º Vice-Presidente Firjan

Carlos Erane de Aguiar

2º Vice-Presidente Firjan

Henrique Antônio Nora Oliveira Lima Junior

1º Vice-Presidente CIRJ

Isadora Landau Remy

2º Vice-Presidente CIRJ

Antonio Carlos Vilela

Diretor Executivo Operacional

Alexandre dos Reis

Diretor de Operações e Negócios

Carlos Magno Lucas do Nascimento

Diretor de Relacionamento Industrial

Cesar Kayat Bedran

Diretora de Compliance, Jurídico e Relações Governamentais

Gisela Pimenta Gadelha

Diretora de Desenvolvimento Industrial e Econômico

Luciana Costa Marques de Sá

Diretora de Serviços Corporativos

Luciana Costa Marques de Sá (Interina)

Diretor de Educação e Cultura

Vinícius Cardoso

CONTEÚDO TÉCNICO

GERÊNCIA DE INTEGRIDADE CORPORATIVA - GIC

Gerente de Integridade Corporativa

Januária Sá Barreto Lopes

Consultora de Integridade Corporativa

Ana Carla Coutinho Torres

Analista de Integridade Corporativa

Luiz Claudio Cabral Coelho

GERÊNCIA GERAL DE ESTUDOS E ESTRATÉGIAS - GGE

Gerente Geral

Isaque Ouverney

GERÊNCIA DE ESTUDOS E PESQUISAS – GPE

Gerente de Estudos e Pesquisas

Tatiana Sanchez

Coordenadora de Estudos e Pesquisas

Juliana Campos

Consultora de Estudos e Pesquisas

Joana Siqueira

Equipe Técnica

Adriana Esteves

Bruno Pereira

Bruna Cerqueira

Juliana Carvalho

Simone Reboredo

GERÊNCIA GERAL DE REPUTAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Gerente-Geral de Reputação e Comunicação

Luiz Phillipe Steenhagen Blower

Gerente de Comunicação Estratégica e Consultoria

Amanda Zarife

Gerente de Marca e Comunicação

Fernanda Marino

Gerente de Imprensa e Conteúdo

Gisele Ribeiro Domingues

Coordenadora de Imprensa e Conteúdo

Ana Cláudia Souza

Coordenadora de Comunicação Digital

Bruna Diniz

Coordenador de Marca e Soluções de Comunicação

Fabio Neves

Equipe Técnica

Clara Marques

Matheus Dames

Renata Ventura

Sumário

MENSAGEM DO PRESIDENTE5

INTRODUÇÃO6

1. METODOLOGIA E PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS7

2. PANORAMA ESG E PILAR GOVERNANÇA9

3. IMPLEMENTAÇÃO DE COMPLIANCE 12

4. IMPLEMENTAÇÃO DA PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS 16

5. PERCEPÇÃO DE VALOR.....20

6. DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DE INTEGRIDADE22

CONSIDERAÇÕES FINAIS23

Mensagem do Presidente

A integridade se consolidou como um dos pilares centrais da governança e da sustentabilidade organizacionais. Em um cenário cada vez mais dinâmico, regulado e orientado por critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG), temas como *compliance*, ética e proteção de dados pessoais deixaram de ser diferenciais para se tornarem fundamentos da competitividade, da reputação e da perenidade das empresas.

Este Diagnóstico apresenta uma análise qualificada sobre o avanço das indústrias do Estado do Rio de Janeiro na incorporação das práticas de Governança, ao mesmo tempo em que evidencia desafios relevantes, especialmente no que diz respeito à conscientização, à capacitação e à formalização de políticas e processos. Os resultados demonstram que, embora haja progressos

consistentes, persistem assimetrias significativas de maturidade entre empresas de diferentes portes e setores.

Nesse contexto, a Firjan reafirma seu compromisso com o fortalecimento da cultura de integridade no cenário fluminense, atuando de forma orientadora e técnica para apoiar as empresas na estruturação e no aprimoramento de seus programas de governança, *compliance* e proteção de dados pessoais. Investir em integridade é investir em confiança, sustentabilidade e desenvolvimento econômico.

Que este Diagnóstico inspire reflexões estratégicas, decisões mais conscientes e o avanço contínuo de práticas que promovam um ambiente de negócios mais ético, transparente e competitivo.

Boa Leitura!



Introdução

A agenda ESG vem assumindo papel cada vez mais central na estratégia e na competitividade das indústrias, impulsionada por avanços regulatórios, maior exigência de transparência por parte de investidores e consumidores, e pela crescente incorporação de critérios socioambientais nas cadeias produtivas globais. Nesse contexto, práticas robustas de governança tornam-se elementos essenciais para a mitigação de riscos, a conformidade legal e regulatória e o fortalecimento da reputação corporativa.

De um lado, a adoção de programas de *compliance* tem se consolidado como importante instrumento de promoção da ética, integridade e transparência nas organizações, contribuindo para a prevenção de fraudes, corrupção, conflitos de interesse e demais desvios de conduta. Com isso, mecanismos de controle interno são aprimorados e a confiança de parceiros comerciais e investidores é ampliada, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios a longo prazo. Em um cenário de maior fiscalização e crescente responsabilização das empresas, a existência de um programa robusto, com a existência de políticas, códigos de ética, canais de denúncia, procedimentos de comunicação e treinamentos e processos de gestão de riscos e controles, passou a representar diferencial competitivo, quando não obrigatório, e fator relevante para acesso a investimentos, processos de concorrência e de fusões e aquisições.

A seu turno, a proteção de dados pessoais ganhou relevância estratégica diante da transformação digital, da intensificação do uso de tecnologias e do aumento exponencial do tratamento de informações por parte das

empresas. A entrada em vigor da Lei n.º 13.709/2018 (Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD) trouxe novas obrigações relacionadas ao tratamento e à segurança de dados pessoais, exigindo das organizações maior maturidade em governança da informação, segurança cibernética e gestão de riscos. Mais do que uma obrigação legal, a adequação à LGPD passou a representar elemento fundamental para preservação da confiança de clientes, colaboradores, investidores e parceiros, reduzindo riscos financeiros, reputacionais e operacionais decorrentes de incidentes de segurança ou uso inadequado de dados pessoais.

Apesar da crescente centralidade dessas agendas, a ausência de diagnósticos consolidados dificulta a formulação de iniciativas de apoio, programas de capacitação e estratégias institucionais voltadas ao fortalecimento da agenda de *compliance* e proteção de dados no setor produtivo.

Diante desse cenário, o presente Diagnóstico tem como objetivo avaliar o nível de maturidade das indústrias do Estado do Rio de Janeiro quanto à adoção de práticas de Governança no contexto ESG, com foco nos eixos de *compliance* e de proteção de dados pessoais. Buscou-se, ainda, identificar os principais obstáculos à implementação dessas diretrizes, compreender as motivações para sua adoção e avaliar a percepção das empresas sobre o valor gerado por esses programas. Os resultados contribuem para subsidiar ações de apoio, orientar iniciativas voltadas ao fortalecimento da governança da indústria e ampliar o debate e a sensibilização das empresas sobre a importância dessas agendas.

1. Metodologia e perfil das empresas pesquisadas

O diagnóstico foi desenvolvido a partir da análise de duas pesquisas proprietárias da Firjan, conduzidas pela Gerência de Estudos e Pesquisas (GPE), em atendimento à demanda da Gerência de Integridade Corporativa (GIC) e alinhadas à proposta realizada pela Câmara de Governança da Firjan:

- Pesquisa ESG – estratificando o foco da vertente Governança; e
- Sondagem Especial sobre *Compliance* e Proteção de Dados Pessoais.

Ambas as pesquisas se complementam em análise e adotaram abordagem quantitativa, com amostras probabilísticas aleatórias simples, aplicação de questionários estruturados e coleta de dados realizada entre maio e julho de 2025. Ao total foram ouvidas 518 (quinhentas e dezoito) empresas, majoritariamente industriais, de todos os portes, localizadas no Estado do Rio de Janeiro.



Sobre a Pesquisa ESG:

Objetivo: Compreender as práticas ambientais, sociais e de governança corporativa aplicadas nas empresas fluminenses e nas suas cadeias produtivas. A pesquisa foi realizada nos anos de 2023 e 2025 e o foco do diagnóstico atual se concentra, sobretudo, na análise da vertente de governança¹.

Amostra: 130 empresas, conforme perfil a seguir:

- **Região:** Estado do Rio de Janeiro.
- **Abrangência de atuação:** 79,2% nacional e 20,8% multinacional.
- **Porte:** 47,7% micro e pequenas empresas e 52,3% médias e grandes.

Sobre a Sondagem Especial de *Compliance* e Proteção de Dados Pessoais:

Objetivo: Avaliar o nível de maturidade das empresas na implementação de programas de *compliance* e proteção de dados pessoais, identificando principais desafios, motivações e a percepção das organizações sobre o valor gerado por essas diretrizes².

Amostra: 388 empresas, conforme perfil a seguir:

- **Região:** estado do Rio de Janeiro.
- **Abrangência de atuação:** 91,2% nacionais e 8,8% multinacionais.
- **Porte:** 98,6% pequenas empresas; 1,4% médias e grandes.

¹ Nota: Os resultados completos da Pesquisa de ESG podem ser consultados em: [Pesquisa Firjan ESG 2025.pdf](#)

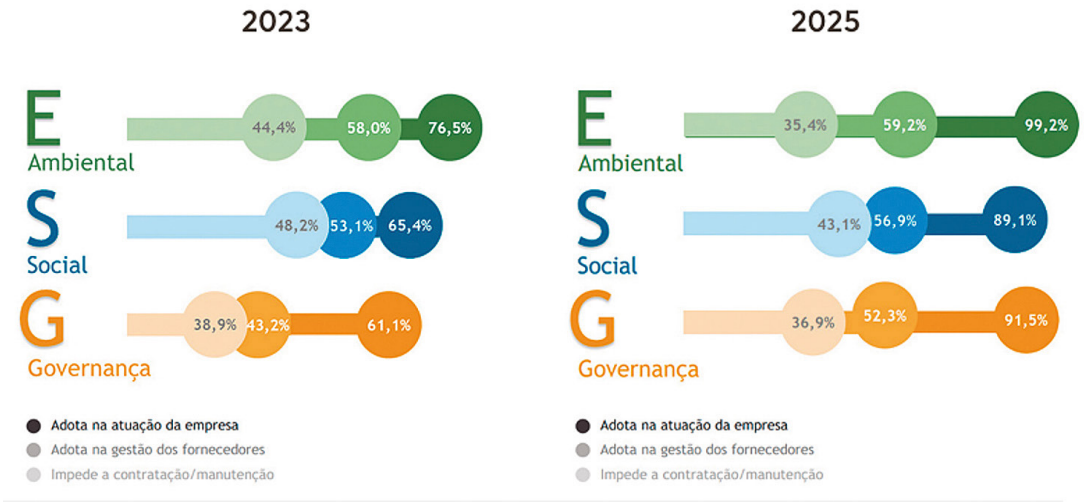
² Nota: Esta pesquisa compôs um bloco especial da Sondagem Industrial – pesquisa mensal, realizada pela Firjan em parceria com a CNI, que monitora a percepção dos industriais fluminenses sobre o cenário atual e perspectivas futuras para a indústria. Os resultados completos da Sondagem Industrial podem ser consultados em: [Sondagem Industrial Regional 2025 | Observatório Firjan](#)

2. Panorama ESG e pilar governança

Os resultados apontam que 96,1% das empresas analisadas incorporam critérios ESG em sua atuação, o que indica elevado grau de disseminação desse conceito. O pilar de Governança Corporativa apresenta crescimento expressivo de 30 pontos percentuais em relação à medição anterior (2023), o que demonstra amadurecimen-

to sensível nesse aspecto. Atualmente, critérios de Governança Corporativa são adotados internamente por 91,5% das organizações participantes, configurando-se como segundo eixo ESG com maior adesão, atrás de critérios ambientais (99,2%) e ligeiramente a frente do pilar social (89,1%).

Pilares de ESG quanto à adoção dos critérios pela empresa e pelos fornecedores e se a não adoção impede a contratação e parceria



Fonte: Pesquisa ESG, Firjan, 2025.

No pilar da Governança, observa-se uma diferença relevante entre a adoção de práticas no ambiente interno das empresas e sua exigência na gestão de fornecedores, com maiores níveis de implementação interna. Esse descompasso também se verifica nos demais pilares (Ambiental e Social) e representa um característico processo de amadurecimento das organizações, no qual elas tendem a estruturar inicialmente seus próprios mecanismos de *compliance*, controles internos e proteção de dados, para, em um segundo momento, estender essas exigências à cadeia produtiva. Na comparação com 2023, a Governança se destaca como o pilar com maior evolução na adoção de critérios na gestão de fornecedores. Ainda assim, permanece como o eixo ESG com menor nível de exigência na

cadeia de suprimentos, indicando que a incorporação de práticas de governança entre parceiros comerciais ainda representa um desafio para parte das empresas. O resultado sugere, portanto, que o próximo estágio de consolidação da governança nas indústrias fluminenses passa pelo fortalecimento de critérios e mecanismos de integridade também nas relações com fornecedores. Cabe considerar que os resultados observados estão associados à composição da amostra analisada. Nesse sentido, multinacionais e empresas de médio e grande porte - representativas na amostra - lideram esse movimento, tanto na adoção interna quanto na imposição de requisitos de governança a seus parceiros comerciais. Essa disseminação ao longo da cadeia de fornecedores tende a atuar como um importante indutor de adoção,



na medida em que empresas líderes passam a incorporar critérios e exigências em suas relações comerciais. Esse movimento contribui para que empresas de menor porte, e, em geral, com menor nível de maturidade nessas agendas, avancem na implementação de práticas ESG como condição para sua inserção e permanência nas ca-

deias produtivas. Dessa forma, a Governança na cadeia não apenas reflete o nível de maturidade das empresas contratantes, mas também funciona como mecanismo de difusão e fortalecimento dessas práticas no conjunto do setor industrial.

Ranking ESG geral, os temas de Governança ocupam posições de grande relevância, reforçando sua importância estratégica.



- 1º Gestão de resíduos
- 2º Código de Ética
- 3º Privacidade, Proteção de dados e Segurança da Informação
- 4º Programa de Integridade e práticas anticorrupção
- 5º Política de remuneração e benefícios
- 6º Políticas e/ou programa de antiassédio
- 7º Gestão da água e efluentes
- 8º Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional
- 9º Combate ao Trabalho Infantil, forçado ou análogo ao escravo
- 10º Implementação de canais de denúncias interna
- 11º Ações de promoção de diversidade, equidade e inclusão
- 12º Investimento social privado e/ou projetos sociais
- 13º Cláusulas sobre integridade e privacidade em contratos
- 14º Eficiência energética

- 15º Gestão de riscos de integridade
- 16º Logística reversa
- 17º Diálogo e engajamento das partes interessadas
- 18º Gestão ambiental (certificação ambiental)
- 19º Diligência na contratação de funcionários, terceiros ou parc.
- 20º Auditoria de terceira parte
- 21º Gestão de emissão de gases de efeito estufa
- 22º Relatórios de sustentabilidade e relatos integrados
- 23º Relações com governos
- 24º Adaptação às mudanças climáticas
- 25º Qualidade do ar (emissão de poluentes)
- 26º Avaliação dos impactos adversos das atividades da empresa e da cadeia de valor
- 27º Biodiversidade e serviços ecossistêmicos

Aspectos adotados internamente pelas empresas / Aspectos abaixo de 10º não entram no ranking

Fonte: Pesquisa ESG, Firjan, 2025.

O *ranking* ESG dos critérios mais adotados evidencia a centralidade do pilar de Governança: entre os dez critérios com maior adesão, cinco pertencem a esse eixo. A presença recorrente desses temas nas primeiras posições indica que as empresas reconhecem a Governança como elemento estruturante para a gestão de riscos e a consolidação de práticas responsáveis no ambiente corporativo.

No que se refere à gestão de fornecedores, observa-se uma redução percentual significativa na aplicação de critérios de Governança junto a terceiros, em compara-

ção com os padrões adotados internamente. Esse descompasso evidencia uma lacuna relevante na maturidade dos programas de *compliance*, indicando que, embora as organizações avancem na estruturação de controles internos, ainda não incorporaram, na mesma medida, a necessidade de estender tais exigências à sua cadeia de valor. Tal abordagem, embora recorrente em estágios iniciais de *compliance*, expõe a organização a riscos relevantes, na medida em que terceiros permanecem como potenciais vetores de vulnerabilidades ainda não plenamente mitigadas.

Critérios	Adotados na atuação da empresa	Gestão de fornecedores		Ranking de importância geral ESG
		Exigidos	Impeditivos	
Relações com governos	35,7%	13,8%	4,6%	23°
Relatórios de sustentabilidade e relatos integrados	38,0%	13,1%	0,8%	22°
Auditoria de terceira parte	43,4%	15,4%	4,6%	20°
Diligência na contratação de funcionários, terceiros ou parceiros	48,8%	-	-	19°
Gestão de riscos de integridade	51,2%	24,6%	13,8%	15°
Cláusulas específicas sobre integridade e privacidade em contratos	52,7%	-	-	13°
Implementação de canais de denúncias interna	55,0%	23,8%	4,6%	10°
Políticas e/ou programa de antiassédio	58,1%	30,8%	12,3%	6°
Política e/ou Programa de Integridade e práticas anticorrupção	60,5%	41,5%	16,2%	4°
Políticas e/ou Programa de Privacidade, Proteção de dados e Segurança da Informação	65,1%	36,9%	16,2%	3°
Código de Ética	74,4%	50,8%	22,3%	2°

Fonte: Pesquisa ESG, Firjan, 2025.

Nesse contexto, a análise realizada de acordo com o praticado no mercado indica que setores caracterizados por cadeias produtivas extensas e elevada interação com fornecedores e distribuidores demandam programas de integridade com maior foco na gestão de terceiros. Tal necessidade reforça a importância da aplicação consistente de códigos de conduta, bem como do fortalecimento de mecanismos de identificação, avaliação e mi-

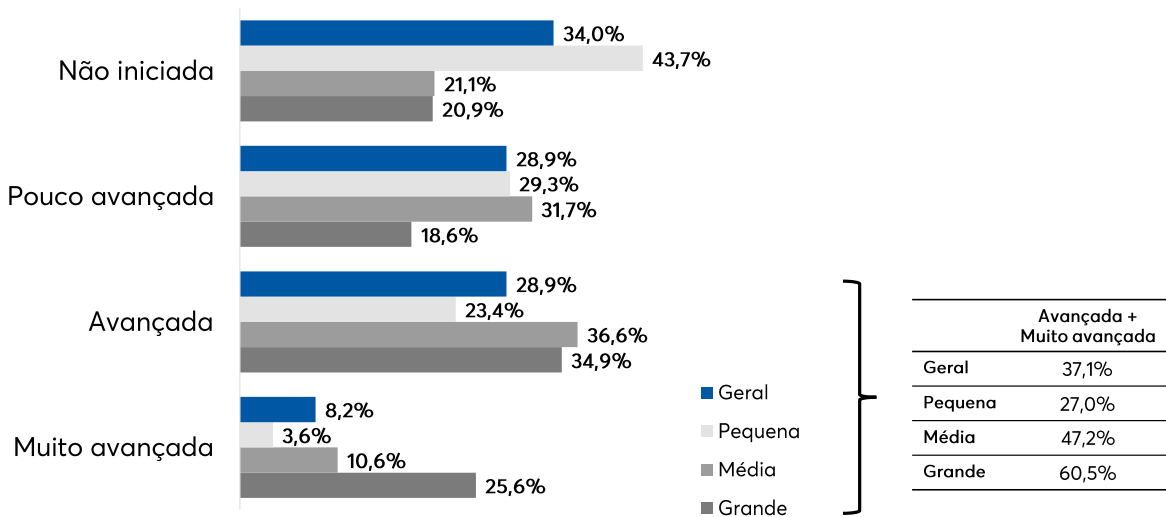
tigação de riscos operacionais e regulatórios associados à atuação desses parceiros. Assim, a resposta organizacional tende a incluir iniciativas como o mapeamento estruturado de riscos de *compliance*, a elaboração e atualização contínua de políticas anticorrupção e normativas correlatas, além da capacitação direcionada de lideranças, com vistas a ampliar a efetividade dos controles ao longo de toda a cadeia de valor.

3. Implementação de *compliance*

Para as práticas de *compliance*, a pesquisa Sondagem Especial evidencia que o estágio de maturidade está fortemente associado ao porte das empresas. As grandes organizações apresentam estruturas mais robustas, com a maioria posicionada em estágio avançado (34,9%) ou muito avançado (25,6%) de implementação. Esse desempenho reflete maior capacidade institucional, disponibilidade de recursos e exposição a exigências regulatórias e de mercado, fatores que impulsionam a consolidação de práticas de integridade e conformidade.

Em contrapartida, entre pequenas empresas, observa-se um cenário mais heterogêneo e desafiador: 43,7% ainda não iniciaram a implementação das diretrizes de *compliance*, revelando uma lacuna relevante de maturidade. Esse quadro evidencia a necessidade de iniciativas estruturantes voltadas à orientação, capacitação e apoio técnico, capazes de viabilizar a adoção progressiva dessas práticas e reduzir assimetrias dentro do ambiente empresarial.

Implementação de *compliance* nas empresas



P2- Como está a implementação das diretrizes de *compliance*¹ na sua empresa? Base 388

Fonte: Pesquisa Sondagem, Firjan, 2025.

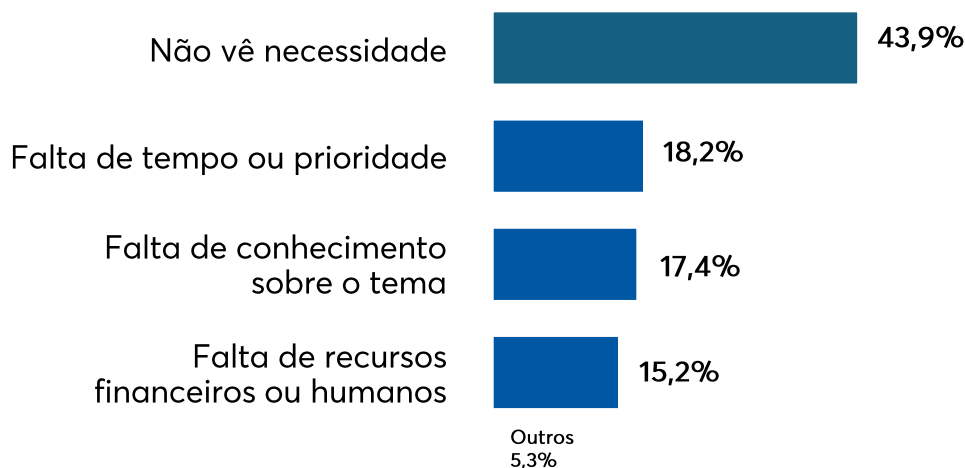
O principal motivo para a não implementação de programas de *compliance* é a percepção de que tais diretrizes não são necessárias, conforme mencionado por quase metade (43,9%) das empresas que não implemen-

tam. Esse dado indica que o desafio central, inclusive nas organizações de pequeno porte, ultrapassa a limitação de recursos financeiros ou humanos, estando diretamente relacionado ao nível de conscientização sobre o pa-

pel estratégico do *compliance* na mitigação de riscos, no fortalecimento da governança e na sustentabilidade dos negócios. Aspectos como ausência de prioridade/falta de tempo (18,2%), a limitação de conhecimento técnico

(17,4%) e a falta de recursos – humanos ou financeiros (15,2%) – surgem como barreiras secundárias e reforçam a necessidade de sensibilização e capacitação.

Motivos para não implementar as diretrizes de *compliance*



2.A Qual o principal motivo da sua empresa ainda não ter iniciado as diretrizes de *compliance*? Apenas para quem respondeu a opção "d" na questão 2 | Base 125

Fonte: Pesquisa Sondagem, Firjan, 2025.

13

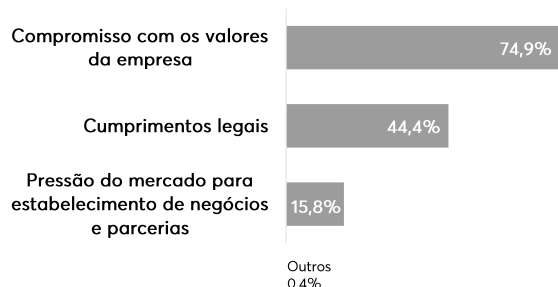
Entre as empresas que já avançaram na implementação, a principal motivação declarada é o compromisso com os valores corporativos (74,9%), seguida pelo atendimento às exigências legais e regulatórias (44,4%). Esse resultado mostra que, para parcela significativa dessas organizações, o *compliance* é percebido como parte integrante da cultura empresarial e não apenas como uma obrigação normativa. Revela-se, portanto, o papel central da conscientização do *compliance* no cenário da indústria fluminense, uma vez que se configura simultaneamente como o principal impulsionador e a principal barreira.

Essa percepção cultural positiva tende a ser ainda mais pronunciada entre empresas inseridas em cadeias globais, que reconhecem maior valor na adoção de práticas de *compliance* e proteção de dados, sobretudo como requisito de acesso a mercados. Para esse perfil de organização, a atuação pode enfatizar o alinhamento a padrões internacionais, o fortalecimento da governança e a preparação para auditorias, *due diligences* e requisitos de conformidade global.

Já entre empresas com menor exposição internacional, o diagnóstico indica maior ceticismo quanto à geração de valor pelas políticas de integridade. Nesse segmento, em que a motivação cultural ainda não se consolidou da mesma forma, ganham relevância ações que demonstrem benefícios concretos, como redução de riscos, fortalecimento reputacional e aumento da competitividade comercial.

Independentemente do grau de internacionalização, os dados da pesquisa indicam que a pressão exercida pelo mercado e por parceiros comerciais aparece como fator menos determinante (15,8%), sobretudo entre as grandes empresas (2,8%). Isso reforça que o *compliance* é incorporado prioritariamente como instrumento de governança interna, voltado ao fortalecimento da integridade e da gestão de riscos, e não como resposta reativa a demandas externas. Tal tendência apresenta uma parcial maturidade adquirida por essas organizações, que já reconhecem o *compliance* como diferencial estratégico para a sustentabilidade e a longevidade de seus negócios.

Motivações para implementar *compliance*



	Pequena	Média	Grande
Compromisso com os valores da empresa	69,5%	81,4%	77,8%
Cumprimentos legais	45,4%	39,2%	55,6%
Pressão do mercado para estabelecimento de negócios e parcerias	18,4%	16,7%	2,8%
Outras	0,0%	1,0%	0,0%

GPE | Divisão de Pesquisas Institucionais

Fonte: Pesquisa Sondagem, Firjan, 2025.

Contudo, essa maturidade parcial ainda não se traduz plenamente na implementação de seus instrumentos. Os elementos efetivamente adotados apresentam percentuais moderados em empresas de todos os portes, o que demonstra espaço considerável para evolução. A disseminação parcial de ferramentas fundamentais, tais como diretrizes estabelecidas (35,0%), canais de denúncia (26,4%) e processos estruturados de gestão de riscos (36,8%), reforça a necessidade de avançar na formalização e na consolidação dos programas de *compliance*.

Essa lacuna é especialmente sensível em setores caracterizados por contratos complexos e intensa relação com o poder público, nos quais a exposição a riscos de integridade é elevada. Para esses contextos, o diagnóstico aponta oportunidades concretas de atuação, como o fortalecimento e a profissionalização de canais de denúncia, o desenvolvimento de políticas antissuborno e anticorrupção, a gestão de conflitos de interesses e a realização de treinamentos periódicos voltados a gestores e equipes de campo.



Cabe destacar que as diferenças observadas em relação aos resultados da Pesquisa ESG devem ser interpretadas considerando as especificidades de cada amostra. Tal distinção reforça que o porte empresarial segue como

fator determinante para o nível de maturidade em práticas de governança e *compliance*, condicionando tanto o ritmo de adoção quanto a profundidade dos instrumentos implementados.

Elementos de *compliance* Implementados



3. No que se refere a compliance, quais dos itens abaixo a sua empresa possui ou desenvolve? Base 386

Fonte: Pesquisa Sondagem, Firjan, 2025.

Esse condicionamento, no entanto, também abre caminhos diferenciados de evolução. Setores que já apresentem maior maturidade média em governança reúnem condições para avançar na consolidação e no monitoramento contínuo de seus programas de *compliance*, bem como na exigência estruturada de critérios de integridade ao longo da cadeia de fornecedores.

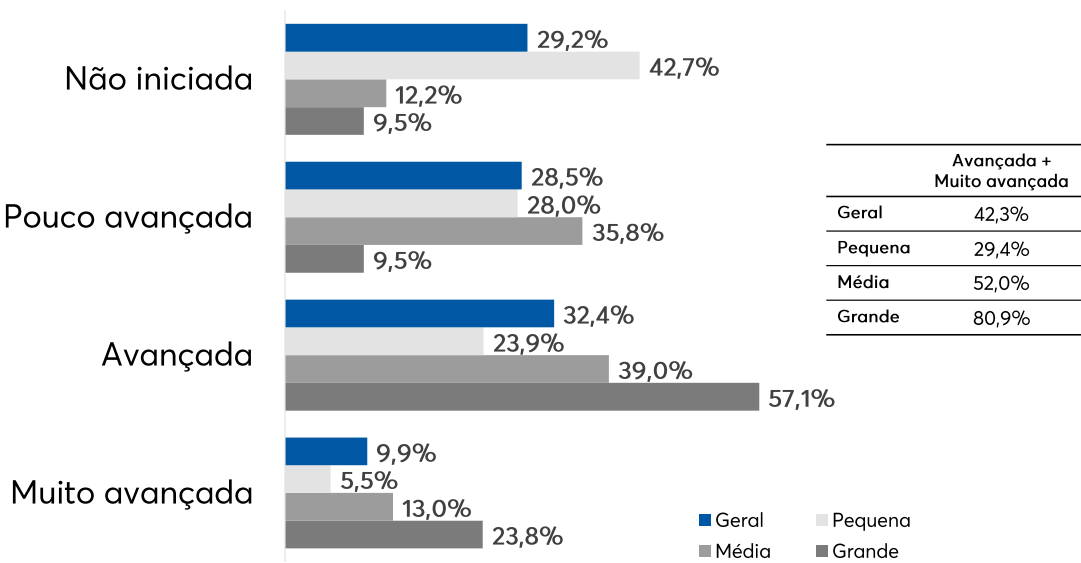
Esse cenário corrobora a relevância de ações focadas na sensibilização da alta e média liderança, no desenvolvimento de políticas e outras normas internas, no mapeamento de riscos e na estruturação de programas de *compliance* compatíveis com o porte e a realidade operacional das empresas. Para os demais, cujo estágio de desenvolvimento ainda é incipiente, o caminho passa por etapas anteriores igualmente essenciais.

4. Implementação da proteção de dados pessoais

No que se refere à implementação de diretrizes de proteção de dados pessoais, observa-se que menos da metade das empresas atingiu níveis avançados (32,4%) ou muito avançados (9,9%) de maturidade, evidenciando

que a estruturação e a consolidação de programas de privacidade ainda se encontram em estágio intermediário no setor industrial fluminense.

Implementação de proteção de dados pessoais nas empresas



4.Como está a implementação das diretrizes de proteção de dados pessoais na sua empresa? | Base 383

Fonte: Pesquisa Sondagem, Firjan, 2025.

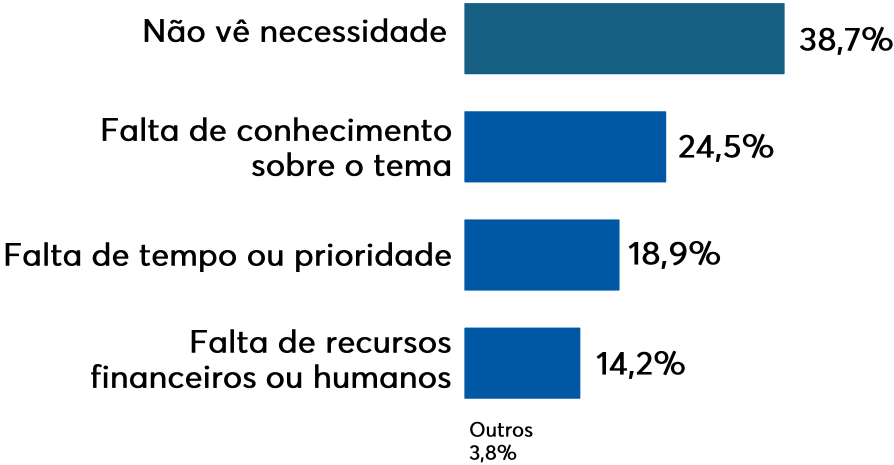
Novamente, o porte é um fator determinante na maturidade de adoção. De um lado, as grandes empresas se destacam de forma significativa: cerca de 80% apresentam implementação das diretrizes de privacidade e proteção de dados em estágio avançado ou muito avançado. Esse desempenho está diretamente associado à maior capacidade de investimento, à disponibilidade de infraestrutura tecnológica robusta e à maior exposição a riscos regulatórios e reputacionais.

No meio do caminho, as empresas de médio porte demonstram avanços relevantes e progressivos (52% avançado ou muito avançado), porém ainda distantes do grau de maturidade observado em organizações mais robustas. Já entre as pequenas empresas, o cenário é ainda mais crítico: 4 (quatro) em cada 10 (dez) sequer iniciaram o processo de adequação às normas de proteção de dados pessoais. Esse cenário reforça a necessidade de fortalecimento dos processos de governança, capacitação

contínua e investimentos em mecanismos de gestão de riscos e controles internos voltados à conformidade com a LGPD, direcionados sobretudo a empresas de pequeno porte, de modo a ampliar a maturidade em proteção de dados e reduzir assimetrias no setor industrial. Os principais motivos citados para a não implementação reiteram o padrão identificado no diagnóstico de *compliance*, referente à importância da conscientização, uma vez que 38,7% das organizações apontam para a falta de necessidade e 24,5% para a insuficiência de conhe-

cimento técnico sobre o tema. Esses resultados evidenciam que a privacidade e a proteção de dados ainda são tratadas por parte das empresas como temas periféricos e dissociados da estratégia do negócio. O panorama apresentado reforça a urgência de iniciativas de sensibilização e capacitação voltadas a demonstrar os impactos concretos da proteção de dados na gestão de riscos, na reputação corporativa e na competitividade empresarial.

Motivos para não implementar as diretrizes de proteção de dados



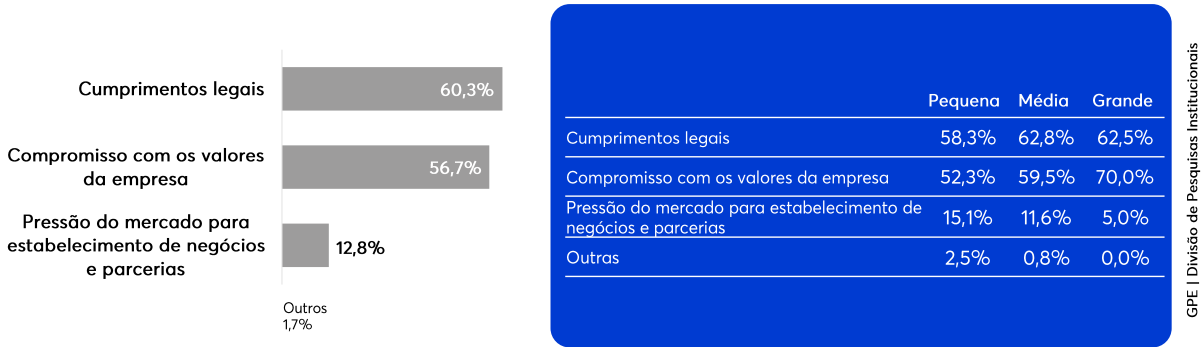
4.1. Qual o principal motivo de a sua empresa ainda não ter iniciado as diretrizes de proteção de dados pessoais? | Base 106

Fonte: Pesquisa Sondagem, Firjan, 2025.

Dentre as empresas que adotam de práticas de proteção de dados, as motivações para a implementação se distribuem de forma mais equilibrada entre o cumprimento das obrigações legais (60,3%) e o alinhamento aos valores corporativos (56,7%). Esse comportamento difere do observado em *compliance*, no qual os requisitos legais

assumem menor protagonismo que a conscientização. Essa dinâmica demonstra o papel da regulamentação como propulsora da adoção e, ainda, sinaliza uma oportunidade para fortalecer a proteção de dados como pilar estratégico de governança e confiança, e não apenas como resposta regulatória.

Motivações para implementar proteção de dados



5.1. Qual é a principal motivação para a criação dessas políticas de proteção de dados pessoais? Resposta múltipla - Apenas para quem respondeu "Sim, implementado" ou "Sim, em planejamento" pelo menos uma vez para a pergunta: No que se refere à proteção de dados pessoais, quais dos itens abaixo a sua empresa possui ou desenvolve?

Fonte: Pesquisa Sondagem, Firjan, 2025.

18

A análise dos elementos específicos de proteção de dados evidencia níveis reduzidos de implementação em práticas estruturantes, tais como o registro de atividades da empresa que envolvam o tratamento de dados pessoais (RoPA) (18,4%), a implementação de diretrizes internas (30,0%), a disponibilização e gestão efetiva do canal do Encarregado (16,8%) e a incorporação sistemática de

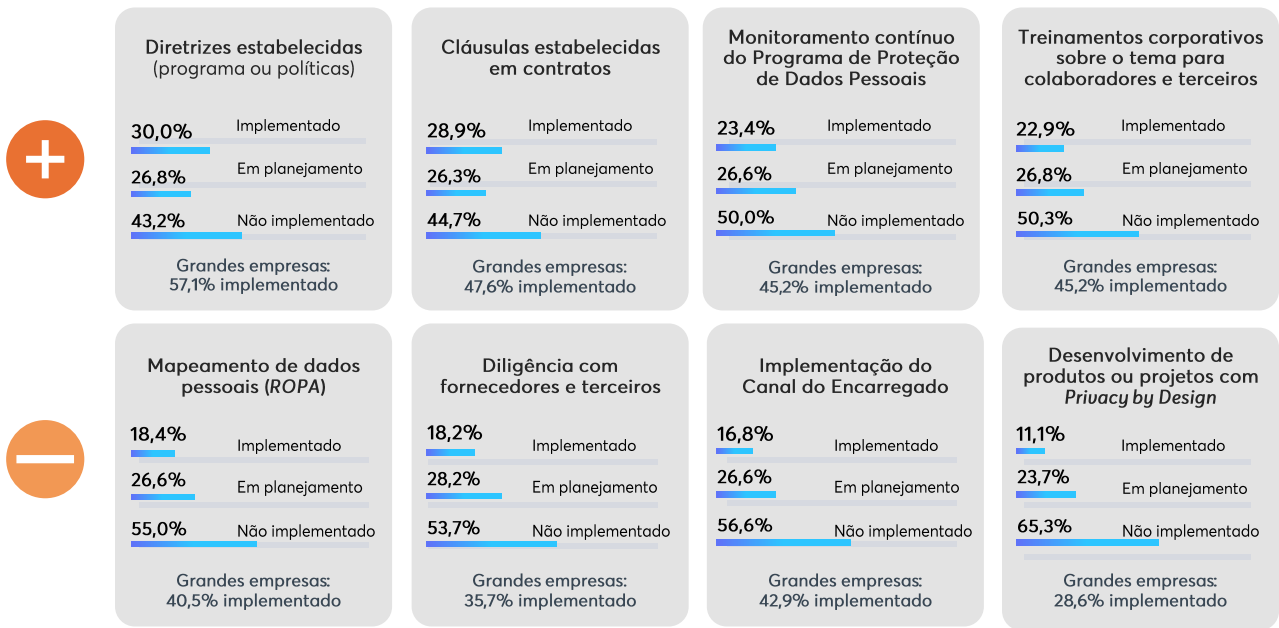
princípios *Privacy by Design* no desenvolvimento de produtos, serviços e projetos (11,1%). Esses percentuais são especialmente preocupantes em setores que lidam com maior volume de dados pessoais e informações sensíveis, nos quais a demanda por estruturação é mais urgente. Para essas organizações, a atuação prioritária deve contemplar o registro de operações



que envolvem o tratamento de dados pessoais (RoPA), a definição de bases legais, a implementação do canal do Encarregado e a integração da privacidade aos processos de inovação e desenvolvimento de produtos, por meio do *Privacy by Design* e do *Privacy by Default*. Contudo, mesmo entre as grandes empresas - que, em

geral, apresentam maior maturidade normativa e capacidade de investimento - esses componentes ainda registram percentuais de adoção limitados, indicando que a governança de dados ainda não está plenamente incorporada aos processos organizacionais nem ao ciclo de desenvolvimento de produtos, serviços e projetos.

Elementos de proteção de dados pessoais implementados



5. No que se refere à proteção de dados pessoais, quais dos itens abaixo a sua empresa possui ou desenvolve? Base 380

Fonte: Pesquisa Sondagem, Firjan, 2025.

Para esse perfil de organização, portanto, a prioridade recai sobre programas robustos de proteção de dados, com foco em governança orientada a *Privacy by Design* e *Privacy by Default*, controles de acesso e segregação de funções, planos estruturados de resposta a incidentes e capacitação contínua de colaboradores e terceiros. Já entre as empresas de pequeno porte, o diagnóstico aponta que a maioria ainda se encontra em estágios iniciais de maturidade, o que sugere um ponto de partida distinto. Para esse grupo, mostram-se mais adequadas ações introdutórias, como programas de sensibilização e educação sobre privacidade e proteção de dados, diag-

nóstico simplificado, mapeamento inicial de riscos e elaboração de políticas básicas com orientações práticas para adequação à LGPD.

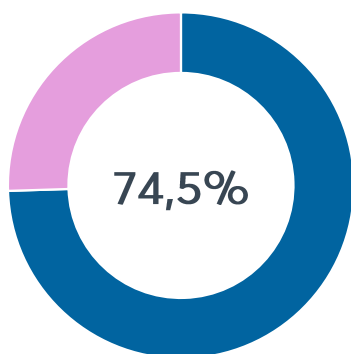
Em ambos os casos, os resultados apontam para a necessidade de avançar na estruturação de programas de privacidade e proteção de dados proporcionais ao porte organizacional e volume de dados pessoais, contemplando diagnóstico de maturidade, mapeamento de dados e riscos, elaboração de políticas e contratos, capacitação de colaboradores e integração da privacidade à estratégia organizacional.

5. Percepção de valor

A percepção de valor associada à implementação de políticas de *compliance* e de proteção de dados pessoais revelou-se amplamente positiva. Dentre as empresas analisadas, 3 em cada 4 reconhecem que essas diretrizes contribuem, ao menos parcialmente, para a geração

de valor ao negócio - parcela ainda maior entre médias (83,6%) e grandes empresas (83,3%), que apresentam níveis mais elevados de concordância e maior maturidade quanto ao papel estratégico dessas práticas.

Percepção de valor das políticas de *compliance* e proteção de dados



Reconhecem valor

	Total	Pequena	Média	Grande
Sim, em parte	74,5%	67,5%	83,6%	83,3%
Não	25,5%	32,5%	16,4%	16,7%



Entre as pequenas empresas, observa-se maior ceticismo: 32,5% ainda não reconhecem valor imediato na adoção dessas políticas. Esse comportamento tende a refletir uma visão de curto prazo, a limitação de recursos e a percepção de que *compliance* e proteção de dados representam apenas custos ou obrigações burocráticas. Nesse contexto, a adesão por parte de empresas de menor porte ocorre, em muitos casos, de forma induzida, impulsionada por exigências de mercado e pela necessidade de atender a requisitos estabelecidos por empresas maiores, com as quais se relacionam; ou para emissão de alguma certificação setorial. Neste sentido, é oportuno avaliar a calibração e a razoabilidade dos mecanismos de controle exigidos para pequenas empresas, considerando o risco e capacidade de investimento.

Os dados indicam que, quando internalizadas de forma estratégica ao modelo de gestão, as políticas de *compliance* e de proteção de dados contribuem para o fortalecimento da reputação corporativa, para a mitigação de riscos legais e operacionais, para o aumento da confiança por parte de clientes, parceiros comerciais e investidores, bem como para a melhoria da governança e da sustentabilidade do negócio.

Nesse contexto, torna-se essencial intensificar a comunicação sobre os benefícios tangíveis e intangíveis decorrentes da implementação dessas políticas, sobretudo para empresas de menor porte. É fundamental evidenciar como essas práticas relacionam-se diretamente com a competitividade, o acesso a mercados, o atendimento a exigências de cadeias produtivas e o fortalecimento da resiliência organizacional.

6. Desenvolvimento de ações de integridade

Os resultados evidenciam elevado interesse das empresas industriais no desenvolvimento de ações técnicas no âmbito do *compliance*, especialmente em temas diretamente relacionados às lacunas identificadas no diagnóstico. Esse comportamento reforça que as empresas reconhecem o valor estratégico dessas agendas para os negócios, bem como seu potencial como diferencial competitivo em mercados cada vez mais regulados e orientados à transparência. A demanda por treinamentos estruturados e iniciativas de comunicação interna desponta como a prioridade mais citada, refletindo uma carência significativa de capacitação tanto em *compliance* quanto em proteção de dados pessoais.

A elaboração e revisão de normas, políticas e diretrizes internas aparece como a segunda principal frente de interesse, sobretudo entre empresas de médio porte, indicando a necessidade de apoio técnico para forma-

lização e padronização de práticas de governança. O mapeamento de riscos, por sua vez, apresenta interesse transversal entre todos os portes, reforçando sua centralidade como ferramenta estruturante dos Programas.

A partir dessas evidências, observa-se um conjunto de oportunidades relevantes de atuação em frentes como: diagnósticos de maturidade; capacitação de lideranças e equipes; apoio na elaboração e revisão de políticas, códigos e procedimentos internos; mapeamento e avaliação de riscos; e orientação para implementação de programas de modo proporcional e aderente às boas práticas e às exigências legais.

Esse resultado converge diretamente com a atuação da Firjan junto às empresas associadas, por meio da oferta de assessorias técnicas, voltadas ao fortalecimento de Programas de *Compliance* e Privacidade e Proteção de Dados Pessoais³.



³ Contate integridade@firjan.com.br para maiores informações.

Considerações finais

O diagnóstico evidencia avanços relevantes na incorporação de práticas de governança focadas em integridade, como o *compliance* e proteção de dados pessoais no setor industrial fluminense, especialmente entre empresas de médio e grande porte. Observa-se um fortalecimento consistente do pilar de Governança no contexto ESG, com crescente integração dessas diretrizes à gestão interna, aos modelos decisórios e às relações com fornecedores e demais stakeholders.

Apesar dos progressos, persistem desafios estruturais e culturais - sobretudo entre micro e pequenas empresas - relacionados à conscientização, à capacitação técnica e à formalização de políticas e processos. A percepção de ausência de necessidade permanece como principal barreira à implementação, evidenciando a importância de iniciativas de sensibilização, engajamento e educação corporativa direcionadas à alta liderança e às equipes operacionais.



É justamente nesse cenário — marcado por avanços expressivos em alguns segmentos e por lacunas ainda significativas em outros — que a atuação da Firjan se mostra estratégica. Por meio do seu Núcleo de Soluções de Integridade, ligado à Câmara de Governança do Conselho ESG, a Firjan oferece ações orientadas à realidade das empresas industriais do Estado do Rio de Janeiro, contribuindo diretamente para reduzir assimetrias de maturidade, fortalecer a cultura de integridade e promover um ambiente de negócios mais ético, competitivo e sustentável⁴.

Este material oferece uma leitura estratégica sobre o estágio atual de maturidade das empresas industriais do Estado do Rio de Janeiro em relação à governança, integridade, *compliance* e proteção de dados pessoais. Mais do que expor indicadores, o Diagnóstico evidencia tendências, lacunas e oportunidades concretas de evolução, a partir de uma abordagem proporcional ao porte das empresas, ao segmento de atuação e ao nível de exposição a riscos.

Os resultados reforçam que a adoção dessas práticas vai além da conformidade legal ou regulatória; trata-se de um elemento estruturante para a sustentabilidade dos negócios, para o fortalecimento da reputação corporativa e para a competitividade das empresas em um ambiente cada vez mais orientado por critérios ESG.

Ao longo deste documento, evidencia-se o papel estratégico da orientação técnica, da capacitação e da formalização de normativas internas como vetores essenciais para a consolidação de programas de *compliance* e de proteção de dados. Nesse contexto, a Firjan se posiciona como agente indutor, apoiando as empresas na transformação de diagnósticos em ações práticas, alinhadas às boas práticas nacionais e internacionais, e adequadas ao contexto do setor industrial fluminense.

Espera-se que este Diagnóstico apoie processos de tomada de decisão, contribua para o aprimoramento das estratégias empresariais e fortaleça a construção de um ambiente de negócios mais ético, transparente e sustentável no Estado do Rio de Janeiro.

⁴ Para mais informações acesse: www.firjan.com.br/juntospelaintegridade

