



TENDÊNCIAS EM COMPLIANCE 2025

2ª PESQUISA NACIONAL SOBRE
AS NECESSIDADES E TENDÊNCIAS
DO COMPLIANCE

āliant[®] protiviti[®]

SOBRE A ALIANT

A **Aliant** oferece soluções completas e integradas em Governança, Compliance, Ética, Privacidade e ESG, voltadas para apoiar empresas em todos os portes e segmentos na construção de ambientes organizacionais mais seguros, sustentáveis e justos. Há 25 anos, antes mesmo das atuais regulamentações e exigências ESG, a **Aliant** já se comprometia a ajudar empresas a evoluírem em suas jornadas de ética e Compliance.

Com uma equipe de especialistas e tecnologias que combinam inteligência artificial e análise humana, a **Aliant** atua em mais de 3.000 empresas no Brasil e no exterior. Seus serviços incluem canais de denúncia, testes de integridade, monitoramento e auditoria de colaboradores e parceiros. A **Aliant** oferece soluções flexíveis e sob medida para atender às necessidades específicas de cada cliente, facilitando decisões estratégicas com informações confiáveis e precisas.

SOBRE A PROTIVITI

A **Protiviti** é uma empresa global, com 85 escritórios em 25 países, e mais de 7.000 profissionais, que atendem a 60% das empresas da FORTUNE 1000®. Com faturamento anual superior a USD 1,5 bilhão, atua por meio de uma rede de subsidiárias e firmas-membro independentes. No Brasil ela é representada pela ICTS, empresa brasileira de consultoria empresarial que combina a ampla experiência e serviços especializados em gestão de riscos, Compliance, ESG, cybersegurança, privacidade, auditoria interna e investigação empresarial.

A união de deep expertise com a capacidade de transformação e excelência na execução, proporciona aos nossos clientes soluções que endereçam os principais riscos, problemas e desafios de negócio, protegendo e maximizando o valor das organizações. No Brasil, a empresa conta com cerca de 200 profissionais que atendem a mais de 1.000 clientes, incluindo 58% dos 200 maiores grupos empresariais do país.

SOBRE A ICTS

A **Aliant** e a **Protiviti** são empresas da **ICTS** (www.icts.com.br), grupo brasileiro com ampla atuação e serviços especializados em gestão de riscos, ética, Compliance e segurança, com mais de 500 colaboradores em escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Somos detentores ininterruptos do Selo Pro-ética, acumulando 6 certificações. A holding também é responsável pelas empresas ICTS Security, Safecompany e Proftshield.

SUMÁRIO

04. Introdução

05. Tendências em Compliance 2025

06. Perfil da amostra

09. Tendência 1: A complexidade aumentará.
O orçamento, nem tanto

12. Tendência 2: Maior eficiência e efetividade,
mas com armadilhas no caminho

17. Tendência 3: Novas habilidades serão
exigidas dos profissionais de Compliance
em 2025 - e nos próximos anos

21. Tendência 4: O ESG seguirá crescendo em
importância, mas o Compliance vai participar
da conversa com menos força do que deveria

23. O caminho do Compliance para 2025

INTRODUÇÃO

Práticas de governança e Compliance já se tornaram parte integrante da rotina das empresas, tendo um papel imprescindível na sua estratégia. Com isto em mente, durante os últimos meses, acompanhamos de perto mudanças nestas pautas, não limitadas a novas regulamentações, que refletem um mercado cada dia mais exigente e atento à integridade corporativa. A constatação é de um cenário onde o atendimento a requisitos legais se transformou em uma antecipação a desafios, e na criação de uma base sólida para uma gestão de longo prazo.

A pesquisa de Tendências em Compliance 2025 reforça nosso compromisso em compreender de forma profunda a estrutura e as operações dos setores de Compliance no mercado. Por meio de um trabalho colaborativo com diversos profissionais da área, trazemos constatações valiosas que ajudarão na tomada de decisões mais embasadas e na elaboração soluções mais assertivas.

Olhando para os desafios futuros, vemos a integração do Compliance com a transformação digital e a responsabilidade social e ambiental como certas e a antecipação a eles se torna necessária. Seremos seus parceiros nesta jornada, fornecendo ferramentas e o suporte estratégico necessário para que sua organização enfrente com confiança estes desafios.

Agradecemos imensamente a todos que participaram e contribuíram para a realização desta pesquisa e convidamos você a explorar as próximas páginas com olhos na construção de um futuro mais ético e transparente.



**Fernando
Fleider**

CEO da ICTS



TENDÊNCIAS EM COMPLIANCE 2025

1.

A complexidade aumentará. O orçamento, nem tanto.

O escopo de atuação ganha novos elementos com a evolução das tecnologias, leis e comportamentos. Por outro lado, **a perspectiva é que o orçamento se mantenha estável**, na maioria dos casos.

2.

Maior eficiência e efetividade, mas com armadilhas no caminho

O caminho para um setor de Compliance efetivo está na **combinação entre a adoção de ferramentas tecnológicas intuitivas, a integração entre elas e a perícia operacional** nas tarefas mais frequentes.

3.

Novas habilidades serão exigidas dos profissionais de Compliance em 2025 - e nos próximos anos

Setores devem contar com profissionais que realizem comunicação assertiva com toda a empresa, pois o engajamento da alta liderança, do quadro de colaboradores, de fornecedores e de prestadores de serviço é o desafio; **os riscos são multidisciplinares e avançam para além da empresa.**

4.

O ESG seguirá crescendo em importância, mas o Compliance vai participar da conversa com menos força do que deveria

Em 2024, os times de Compliance enfrentam falta de tempo, orçamento e pessoal para lidar com as demandas de ESG. Com o aumento das crises climáticas, as legislações estão se tornando mais rigorosas, mas, nas empresas, **a tendência é que o Compliance acabe desempenhando apenas um papel consultivo**, perdendo espaço nas decisões estratégicas sobre o tema.

PERFIL DA AMOSTRA

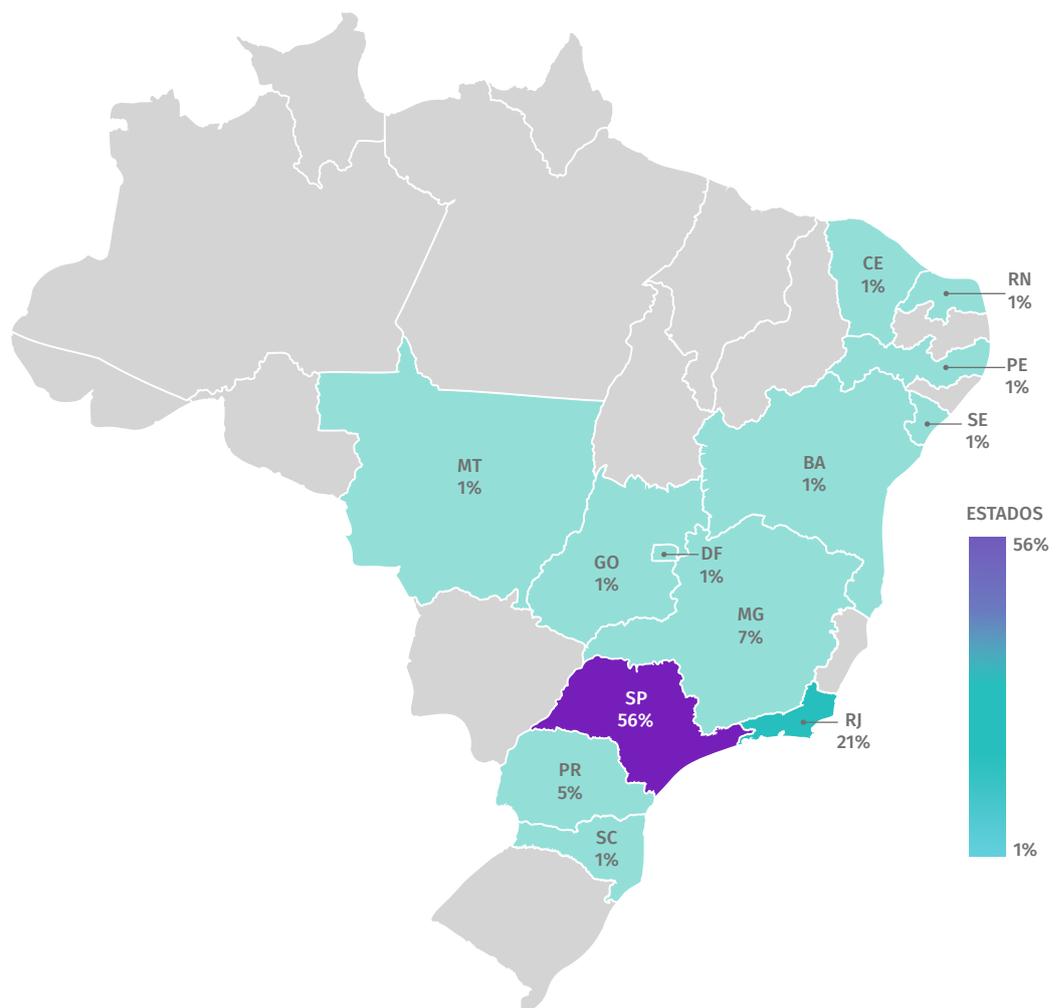
A 2ª edição da Pesquisa de Tendências em Compliance coletou respostas entre os meses de setembro e outubro de 2024 por meio de questionários online.

Foram 28 perguntas divididas em 7 seções:

SEÇÃO 1	Estrutura do setor de Compliance	SEÇÃO 5	Ferramentas de Compliance
SEÇÃO 2	Orçamento do setor	SEÇÃO 6	Tendências
SEÇÃO 3	Atividades de Compliance	SEÇÃO 7	Qualificação dos respondentes
SEÇÃO 4	Riscos e Complexidade		

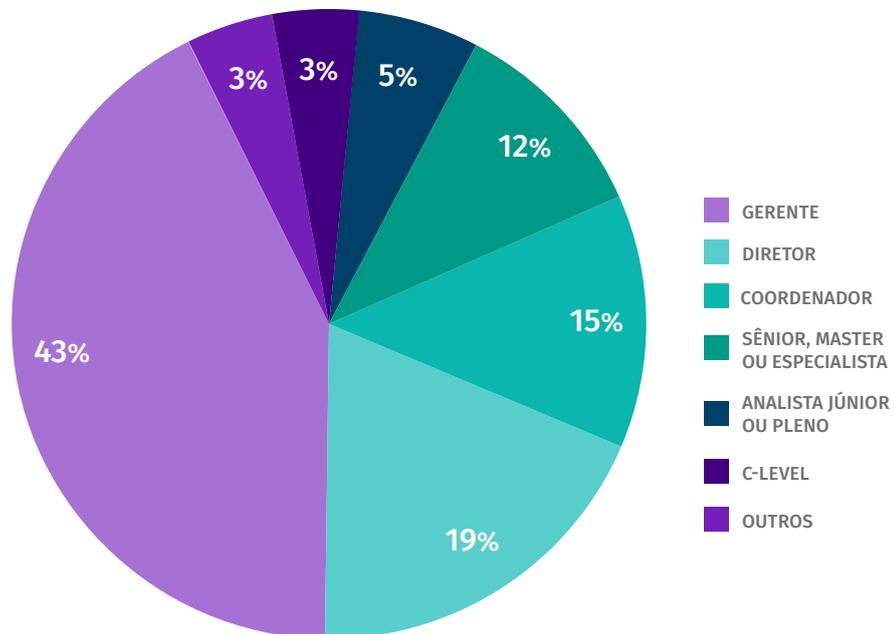
A pesquisa contou com a participação de 110 respondentes atuantes na área de Compliance de 13 Unidades Federativas distintas e o Distrito Federal, com predominância para São Paulo (56%) e Rio de Janeiro (23%).

Respondentes por região



Entre os profissionais, o cargo de Gerente (43%) foi o mais recorrente, seguido de cargos de Diretoria (19%) e Coordenação (15%). Também constaram cargos operacionais de alta senioridade (Sênior, Master ou Especialista), C-Level, Analistas, Heads. Outros cargos somam 3%.

Cargos dos participantes

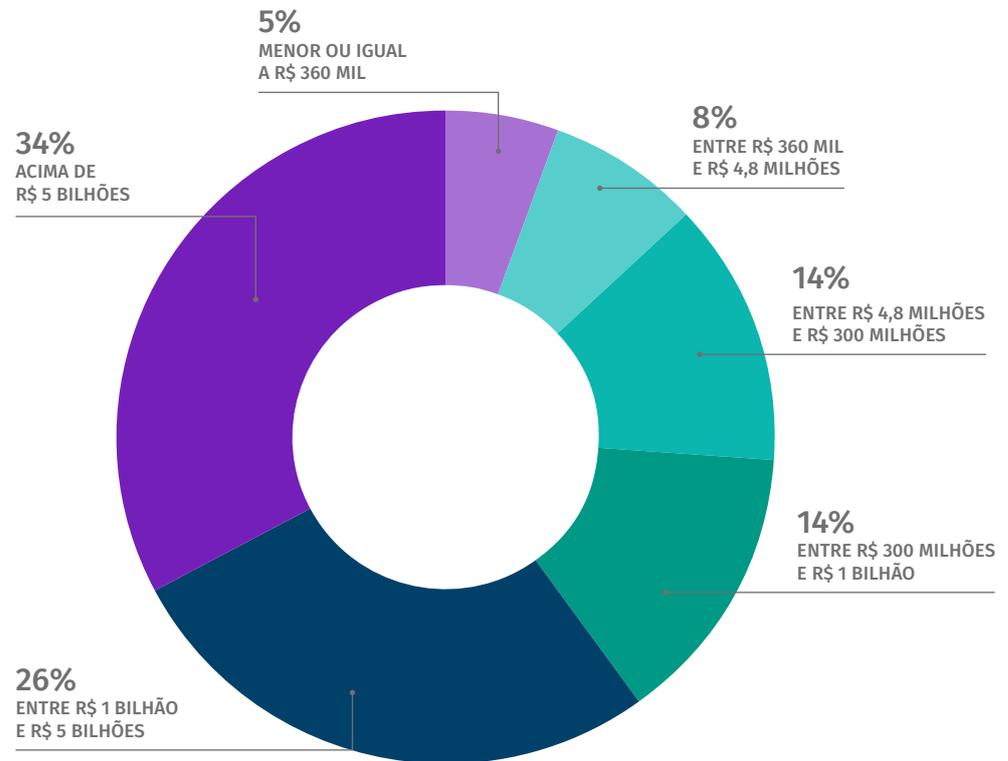


Os respondentes participam de 19 setores distintos da economia. Serviços Financeiros e Tecnologia e Telecomunicações empataram como os setores com maior representação (12,7% cada), seguidos por **Imobiliário e Construção Civil** (11,8%), **Atacado e Varejo** (8,2%) e **Saúde e Serviços de Saúde** (9%).

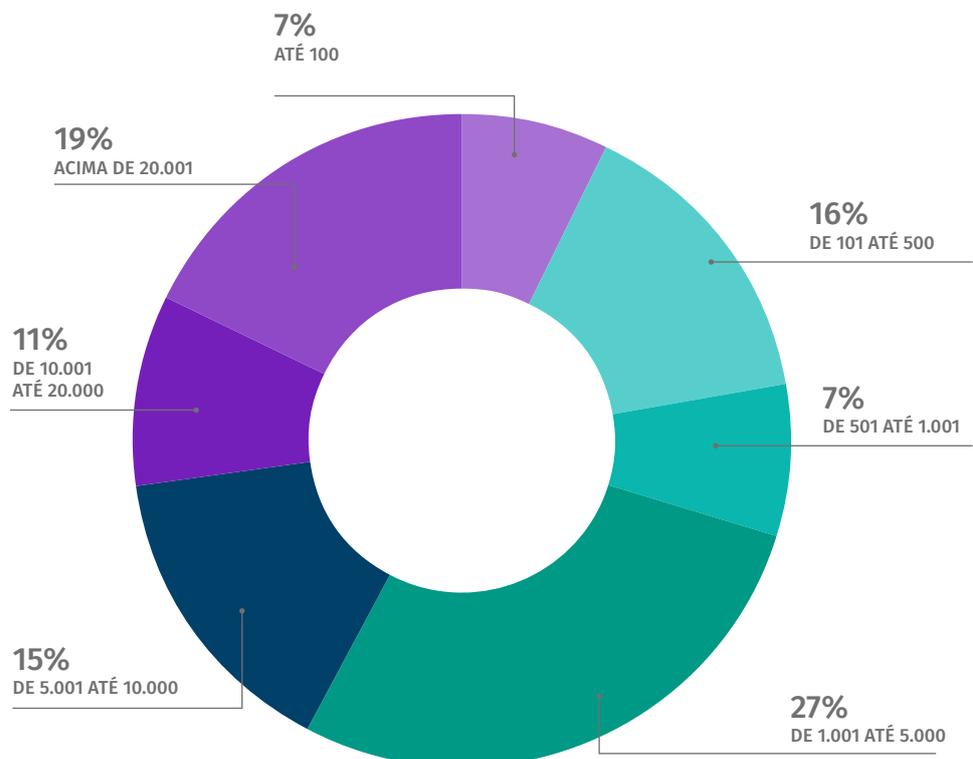
AGRONEGÓCIO	4,5%	ATACADO E VAREJO	8,2%	EDUCAÇÃO	2,7%
ENERGIA	5,4%	FARMACÊUTICO E BELEZA	5,4%	IMOBILIÁRIO E CONSTRUÇÃO CIVIL	11,8%
INDÚSTRIA AUTOMOTIVA	1,9%	JURÍDICO	1,9%	MOBILIDADE E INFRAESTRUTURA	2,7%
PETRÓLEO E QUÍMICO	3,6%	SANEAMENTO E MEIO AMBIENTE	0,9%	SAÚDE E SERVIÇOS DE SAÚDE	9,0%
SEGURADORA	0,9%	SERVIÇOS DIVERSOS	6,4%	SERVIÇOS FINANCEIROS	12,7%
SIDERURGIA, MINERAÇÃO E METALURGIA	1,9%	TECNOLOGIA E TELECOMUNICAÇÕES	12,7%	TERCEIRO SETOR	3,6%
TRANSPORTE, LOGÍSTICA E SERVIÇOS LOGÍSTICOS	3,6%				

34% dos profissionais estão em empresas que faturaram mais de 5 bilhões em 2023 e possuem entre 1.001 e 5.000 funcionários (27%).

Faturamento bruto anual em 2023



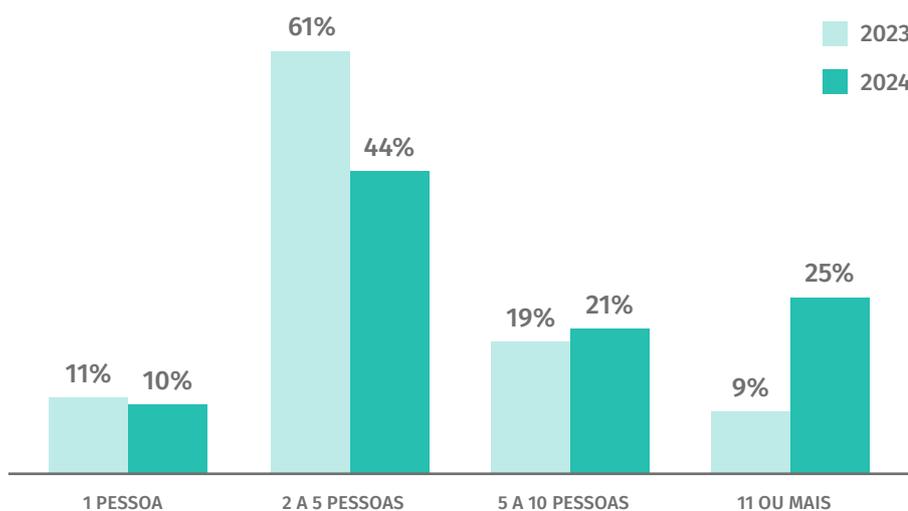
Quantidade de colaboradores



TENDÊNCIA 1: A COMPLEXIDADE AUMENTARÁ. O ORÇAMENTO, NEM TANTO.

Os times de Compliance estão maiores. Em 2023, 28% dos respondentes afirmaram que atuavam em equipes com mais de 5 pessoas. Agora, em 2024, esse número aumentou para 46%. Os times com 2 a 5 integrantes continuam mais comuns, com 44%, mas menores que em 2023, que eram 61%. Aqueles com mais de 11 pessoas cresceram bastante - em 2023 eram apenas 9% e agora são 25%.

Composição do time de Compliance



Com equipes maiores, 57% dos respondentes acreditam que a tendência é que esse tamanho se mantenha em 2025, enquanto 34% preveem o aumento e 9% entendem que haverá uma redução da equipe. Em 2023, ocorria uma divisão entre 49% que acreditavam que o tamanho seria mantido e 48% que iria aumentar.

A percepção sobre o aumento da equipe tende a se relacionar com a administração do orçamento da área e outros recursos disponíveis.

Entre os respondentes que preveem manutenção da equipe no próximo ano, 62% admitem ter um orçamento menor que o necessário para as demandas do setor de Compliance e 84% utilizam ferramentas automatizadas para implementar ou gerenciar o programa de Compliance.

Tamanho das equipes de Compliance	Tamanho de empresas predominante na amostra	Expectativa sobre o aumento do orçamento
01	ATÉ 100 FUNCIONÁRIOS	POSITIVO
DE 2 A 5	DE 1001 A 5000 FUNCIONÁRIOS	ESTÁVEL
DE 5 A 10	MAIS DE 20.000 FUNCIONÁRIOS	ESTÁVEL
MAIS DE 11	MAIS DE 20.000 FUNCIONÁRIOS	ESTÁVEL

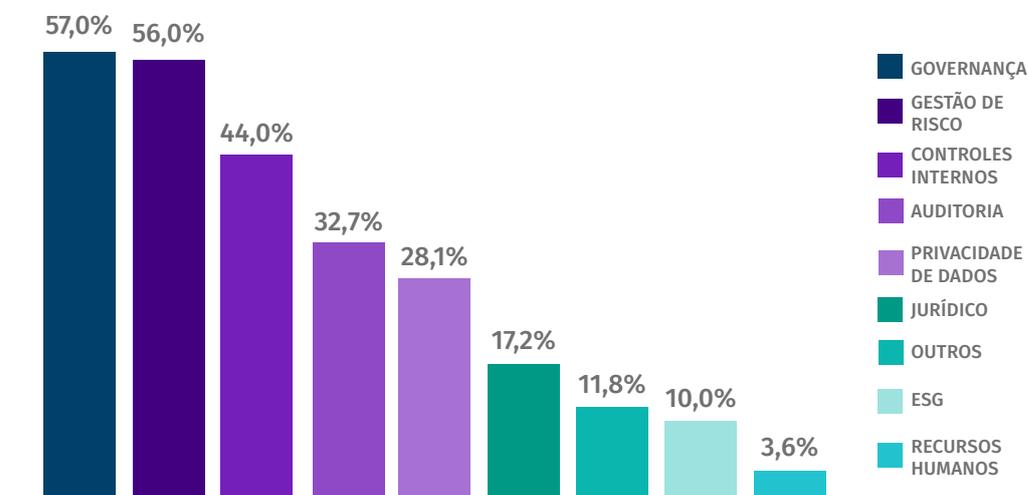
O escopo das equipes de Compliance também tem aumentado. Entre os entrevistados, 12% informaram que atuam apenas com Compliance, ao passo que 21% possuem ao menos outras 4 funções que conjugam com a atividade principal. Na pesquisa de 2023, 28% dos profissionais afirmaram atuar apenas com Compliance.



■ NÚMERO DE QUANTAS OUTRAS ÁREAS, ALÉM DO COMPLIANCE, OS PROFISSIONAIS ACUMULAM

Entre as áreas de atuação mais citadas estão Gestão de riscos (56%) e Governança (57%), Controles Internos (44%) e Auditoria (33%). Entretanto, a participação segue nas áreas de Privacidade de dados (29%), Jurídico (17%), ESG (10%).

Áreas de atuação



*Os profissionais puderam escolher mais de um escopo.

Com a amostragem geral, **o orçamento destinado à área se mantém estável em relação ao ano anterior (55%)**, enquanto 24% indicaram o aumento e 21% a redução de recursos de Compliance no ano atual em relação a 2023.

Em relação à suficiência dos recursos destinados, 58,8% advertem que o orçamento é menor do que o necessário para manter as atribuições da área, enquanto 42% o consideram suficiente. A percepção de 56% dos respondentes entrevistados é que esse orçamento se manterá igual para o ano de 2025.



O CENÁRIO DE COMPLIANCE ESTÁ CADA VEZ MAIS COMPLEXO E ISSO DEVE SE INTENSIFICAR

Com a evolução constante do ambiente legislativo, as empresas precisam se adaptar a novas exigências regulatórias, muitas delas influenciadas por mudanças nos padrões comportamentais da sociedade.

Tópicos como ética digital, proteção de dados e diversidade estão no topo das prioridades dos stakeholders e moldam as novas regulamentações (LGPD e Marco Legal da IA são exemplos disso). Isso exige que os times de Compliance tenham uma visão ampla e atualizada, para antecipar e atender a essas demandas de forma eficiente.

Além das exigências legais, a tecnologia é um fator chave que adiciona complexidade. O avanço da inteligência artificial e os desafios de cibersegurança tornam os riscos tecnológicos mais difíceis de identificar e gerir.

Distinguir tendências passageiras de inovações duradouras e entender os riscos envolvidos requer uma postura vigilante e adaptável dos profissionais de Compliance. Em contrapartida, a realidade financeira não acompanha o aumento das responsabilidades, forçando as empresas a serem criativas para manter a conformidade com orçamentos limitados.

Esse aumento de complexidade está moldando o futuro do setor, que precisará investir em tecnologias de Compliance mais avançadas e em profissionais que se adaptem rapidamente às novas demandas, enquanto mantêm uma cultura interna de responsabilidade ética. Pensar em diferentes modelos de atuação do Compliance, automatizando ou terceirizando atividades de rotina pode ajudar nestes quebra cabeças.

Empresas que conseguirem equilibrar essas pressões estarão em melhor posição para enfrentar as limitações financeiras e mudanças regulatórias nos próximos anos.



**Yaniv
Chor**

Diretor de Serviços
Gerenciados e
Educação da Protiviti

TENDÊNCIA 2: MAIOR EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE, MAS COM ARMADILHAS NO CAMINHO

Com a manutenção do orçamento e aumento da complexidade, a eficiência e a efetividade passam a ir além de meros temas importantes nas atividades ligadas ao setor de Compliance. Em 2025, são condições fundamentais para a boa execução do trabalho.

Relembrando: Eficiência diz respeito a como uma tarefa é realizada em termos de uso de recursos; **Efetividade** foca no resultado e na capacidade de alcançar o objetivo desejado. Ser eficiente significa alcançar resultados utilizando o mínimo possível de recursos. Ser efetivo significa realizar a tarefa certa que leva ao objetivo esperado.

Novos escopos, como aqueles ligados a controles internos, privacidade e comportamento dos colaboradores, impactam consideravelmente a rotina. Lidar com novas tarefas e demandas relacionadas à adequação legal, convencimento interno e estruturação da área significam múltiplas frentes de trabalho.

Como cumprir os novos desafios e atingir os objetivos de conformidade mantendo os orçamentos? A primeira parte da resposta passa por entender as atividades executadas.

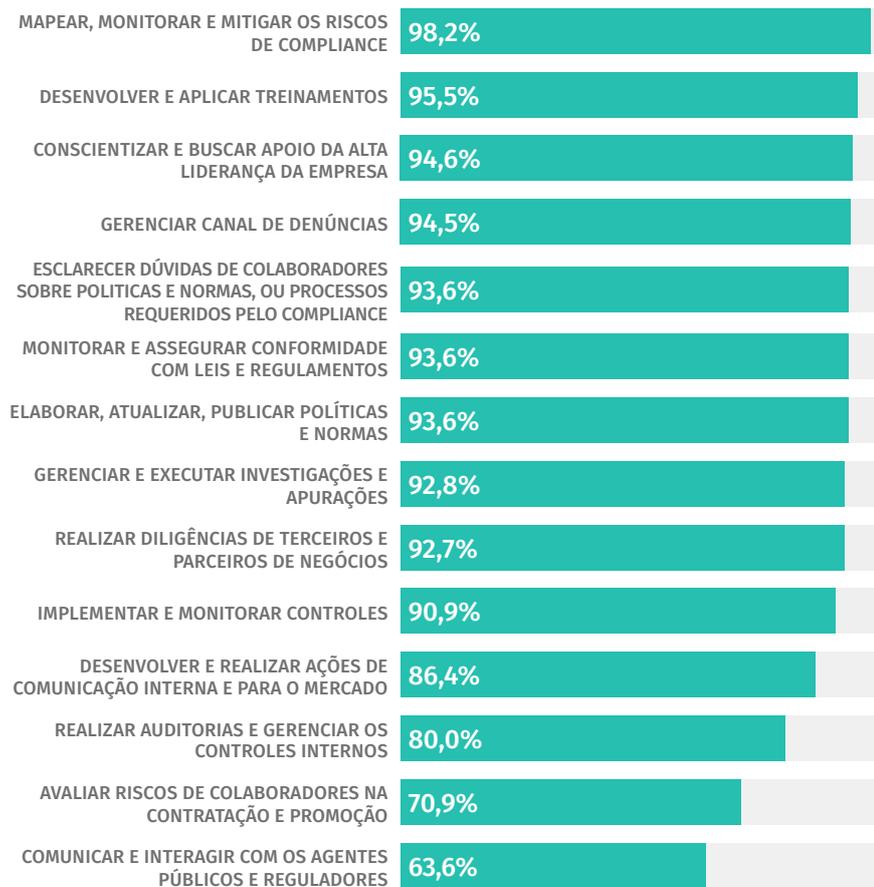
O gerenciamento de canais de denúncias continua como a atividade realizada com maior frequência pelos profissionais de Compliance (81,7%), seguido por prestar informações sobre políticas e procedimentos (80,7%), pelo mapeamento, monitoramento e mitigação de riscos (80%), gerenciar e executar investigações e apurações (75,2%) e desenvolver e aplicar treinamentos (72,7%).

Atividades Avaliadas	Frequência (%)
GERENCIAR CANAL DE DENÚNCIAS	81,7%
ESCLARECER DÚVIDAS DE COLABORADORES SOBRE SUAS POLÍTICAS E NORMAS, OU PROCEDIMENTOS E PROCESSOS REQUERIDOS PELO COMPLIANCE	80,7%
MAPEAR, MONITORAR E MITIGAR OS RISCOS DE COMPLIANCE	80,0%
GERENCIAR E EXECUTAR INVESTIGAÇÕES E APURAÇÕES	75,2%
DESENVOLVER E APLICAR TREINAMENTOS	72,7%
CONSCIENTIZAR E BUSCAR APOIO DA ALTA LIDERANÇA DA EMPRESA	70,9%
MONITORAR E ASSEGURAR CONFORMIDADE COM LEIS E REGULAMENTOS	70,9%
REALIZAR DILIGÊNCIAS DE TERCEIROS E PARCEIROS DE NEGÓCIOS	70,6%
ELABORAR, ATUALIZAR, PUBLICAR POLÍTICAS E NORMAS	70,0%
IMPLEMENTAR E MONITORAR CONTROLES	64,5%
DESENVOLVER E REALIZAR AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA E PARA O MERCADO	62,7%
ATUALIZAR SEUS CONHECIMENTOS QUANTO A REGULAÇÕES E NOVIDADES DE COMPLIANCE	60,6%
AVALIAR RISCOS DE COLABORADORES NA CONTRATAÇÃO E PROMOÇÃO	46,4%
REALIZAR AUDITORIAS E GERENCIAR OS CONTROLES INTERNOS	41,8%
COMUNICAR E INTERAGIR COM OS AGENTES PÚBLICOS E REGULADORES	23,6%

Ainda que as cinco atividades mais frequentes remetam ao *old Compliance*, até elas foram modificadas: a aplicação de treinamentos aborda novos tópicos, as dúvidas sobre políticas e procedimentos envolvem outras legislações além da Lei Anticorrupção, e a ideia de **“risco de Compliance”** ganha novos desdobramentos.

Sob essa lógica, entre as atividades realizadas, é importante entender a prioridade com base na importância de cada uma. Solicitamos que os respondentes classificassem a lista de atividades realizadas entre níveis de importância. O resultado, de maneira geral, acompanhou a lista de frequência.

Nível de importância



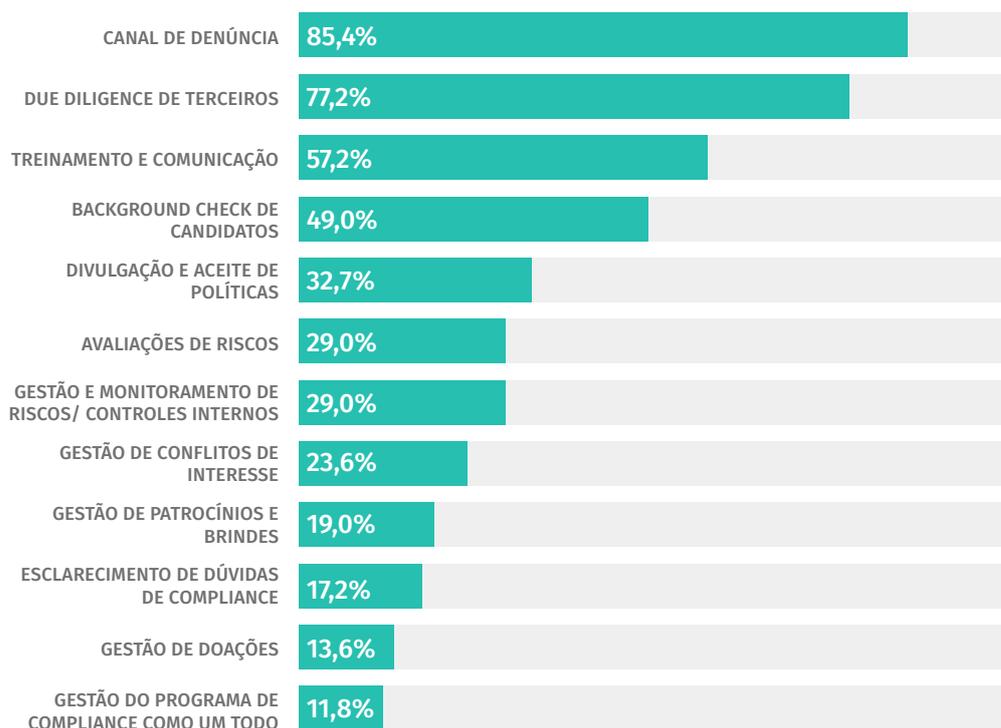
A tarefa com maior nível de importância foi o Mapeamento, monitoramento e mitigação de riscos de Compliance (98,2%); seguida do Desenvolvimento e aplicação de treinamentos (95,5%); Conscientizar e buscar apoio da alta liderança da empresa (94,6%) e o Gerenciamento do Canal de Denúncias (94,5%).

Entre os menos importantes estão a Comunicação e interação com agentes públicos e reguladores (63,6%); Avaliação de riscos de colaboradores na contratação e promoção (79,9%); Realização de auditorias e gerenciamento de controles internos (80,0%) e o Desenvolvimento e realização de ações de comunicações internas ou externas (86,4%).

Uma forma de aumentar a efetividade do setor de Compliance está ligada à otimização das horas empregadas em atividades frequentes por meio da automatização de tarefas. Na edição passada da nossa pesquisa (2023), 71% dos respondentes utilizavam tecnologias ou ferramentas em seu programa de Compliance. Esse número subiu para 81% em 2024.

Nas empresas que utilizam alguma ferramenta ou solução nas atividades do programa de Compliance, a gestão do Canal de Denúncias aparece de modo mais frequente (85%), seguido de realizar Due Diligence de terceiros (77%), Treinamento e comunicação (57%) e Background check de candidatos (49%).

Automatização das tarefas



Segundo os respondentes, a otimização de tempo é o principal motivo para utilização de ferramentas, seguida pela facilidade de obter dados e monitorar indicadores da área e automação dos controles.

Principais motivos para utilização de ferramentas:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1º Otimização de tempo | 4º Melhoria na gestão e visualização dos riscos |
| 2º Facilidade em obter dados e monitorar os indicadores da área | 5º Redução de custos |
| 3º Automação dos controles | 6º Aumento do engajamento dos colaboradores |

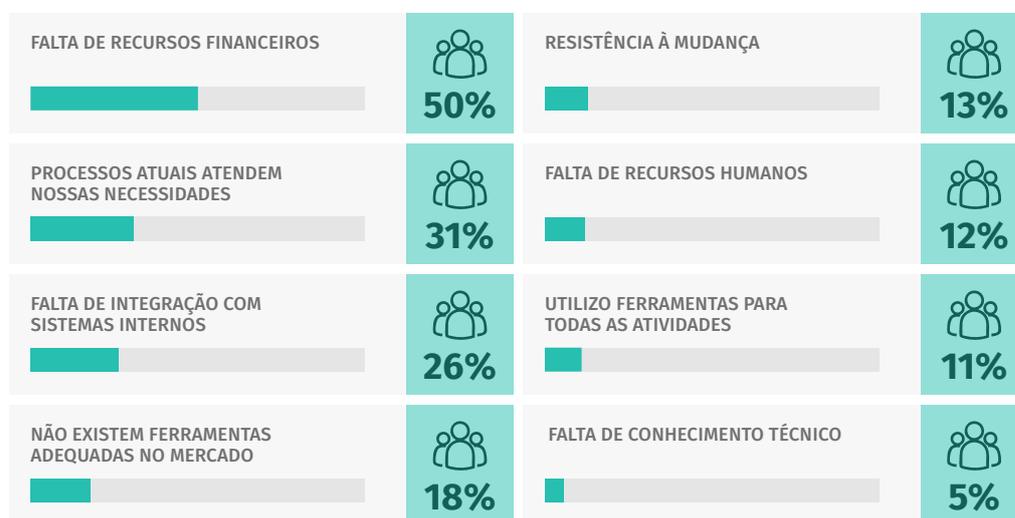
Dentre as dificuldades listadas no uso de ferramentas, as principais são a não integração entre elas e a ausência de certas funcionalidades.

Maiores dificuldades na utilização de ferramentas:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1º Não são integradas e não tenho a visão holística do programa | 4º Vulnerabilidades de segurança |
| 2º Falta de funcionalidades, relatórios, dashboards | 5º Instabilidade, erros e falhas |
| 3º Complexidade de uso | 6º Dificuldades de acesso (diferentes portais e senhas) |

Entre os profissionais que indicaram não utilizar ferramentas ou soluções na área de Compliance, o principal motivo apontado foi a ausência de recursos financeiros e, em seguida, indicaram ter suas necessidades atendidas pelo processo que já utilizam.

Impeditivos para uso de ferramentas



Na pesquisa do ano anterior, 35% dos respondentes disseram trabalhar em empresas que escolhem terceirizar atividades de Compliance. Nesta edição, a terceirização de atividades está mais frequente, chegando a 46%. A maioria dos times contam com equipes de 2 a 5 pessoas (18,6%).

A maior parte das empresas que terceiriza atividades de Compliance tem entre 1.001 e 5.000 colaboradores (29,4%). A terceirização é menos frequente em empresas de até 100 pessoas - apenas 3,9%. Nessas empresas, quase todas (86%) contam com apenas 1 integrante na área de Compliance.

Segundo os profissionais que atuam em empresas que terceirizam as atividades de Compliance, é esperado que seja mantido o mesmo orçamento para o próximo ano (58,9%) ou que seja aumentado (30,3%). Apenas 35,2% esperam aumentar o tamanho da equipe em 2025.

Entre as motivações para terceirizar, melhoria na produtividade e qualidade do serviço aparece como principal (27%), seguida por falta de ferramentas (13,97%) e redução de custos (12,1%).



A PRESSÃO POR EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO NUNCA FOI TÃO INTENSA NO COMPLIANCE

Com a crescente complexidade do ambiente regulatório e orçamentos cada vez mais restritos, as equipes de Compliance estão sendo desafiadas a encontrar soluções mais eficientes e efetivas. Para enfrentar esse cenário, a adoção de novas tecnologias será essencial. No entanto, é crucial que essas ferramentas sejam não só intuitivas e fáceis de usar mas tragam os melhores resultados, especialmente diante das múltiplas demandas da área.

A integração entre diferentes tecnologias será o ponto chave para garantir que as operações funcionem de forma coesa, evitando redundâncias e promovendo uma visão unificada. Essa necessidade está moldando o desenvolvimento de novas soluções, com fornecedores criando produtos cada vez mais voltados para atender múltiplas demandas de maneira prática e centralizada.

Porém, é preciso cuidado na busca por inovação. Empresas devem evitar cair em armadilhas como o FOMO (“Fear Of Missing Out”, o medo de ficar para trás) ou investir em modas passageiras que podem não gerar o retorno esperado. O sucesso dessas implementações dependerá da capacidade dos profissionais em avaliar e utilizar as ferramentas com discernimento, assegurando que elas realmente atendam aos objetivos do Compliance de forma eficiente e econômica.



**Maurício
Fiss**

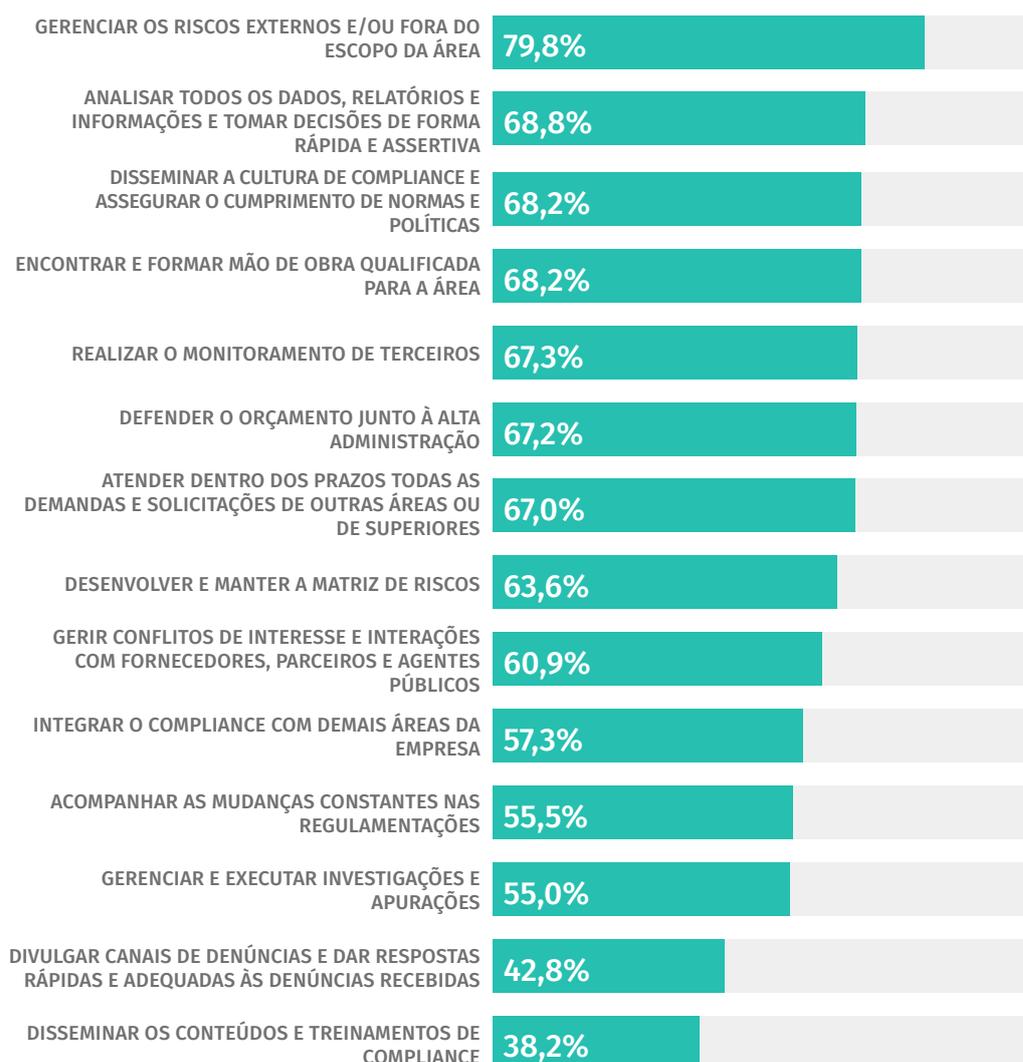
Diretor Executivo
da Aliant

TENDÊNCIA 3: NOVAS HABILIDADES SERÃO EXIGIDAS DOS PROFISSIONAIS DE COMPLIANCE EM 2025 - E NOS PRÓXIMOS ANOS

Diante do que foi dito, não podemos deixar de pensar a respeito dos profissionais envolvidos. Com base nas atividades realizadas frequentemente, algumas habilidades se mostraram indispensáveis: gerenciamento de riscos, desenvolvimento de treinamentos, comunicação assertiva com outros setores e funções, gerenciamento das denúncias e investigações, ou seja, conhecimentos e habilidades bastante operacionais.

Por outro lado, quando se analisa quais desafios são enfrentados pelos profissionais e o quão complexa se torna a resolução, temos um quadro diferente. O desafio mais apontado com alto grau de complexidade pelos respondentes foi o Gerenciamento de riscos externos ou fora do escopo da área (79,8%).

Nível de complexidade



Um desafio de baixa complexidade pode ser entendido como uma atividade que não demandaria habilidades específicas e seria rapidamente aprendida. Portanto, frequentemente terceirizada ou automatizada.

São entendidos como desafios de baixa complexidade:

- Disseminar os conteúdos e treinamentos de Compliance (38,2%);
- Divulgar canais de denúncias e tratar denúncias recebidas (42,8%);
- Gerenciar e executar investigações e apurações (55%);
- Acompanhar mudanças constantes de regulamentações (55,5%).

Do lado oposto, são lidos como desafios de alta complexidade:

- Monitoramento de terceiros (67,3%) em quase empate com defesa do orçamento junto à alta administração (67,2%);
- Atender demandas e solicitações de outras áreas (67%);
- Encontrar e formar mão-de-obra qualificada para área (68,2%);
- Disseminar a cultura de Compliance e assegurar o cumprimento de normas e políticas (68,2%);
- Análise de dados, relatórios e informações para tomada de decisões rápidas (68,8%);
- Compreendida como a atividade mais complexa por quase 80% dos respondentes, está o Gerenciamento dos riscos externos ou fora do escopo da área.

As habilidades necessárias não são operacionais, mas sim estratégicas:



Grande capacidade analítica



Capacidade de liderança e mentoria



Visão holística dos riscos



Comunicação assertiva com outros setores e funções



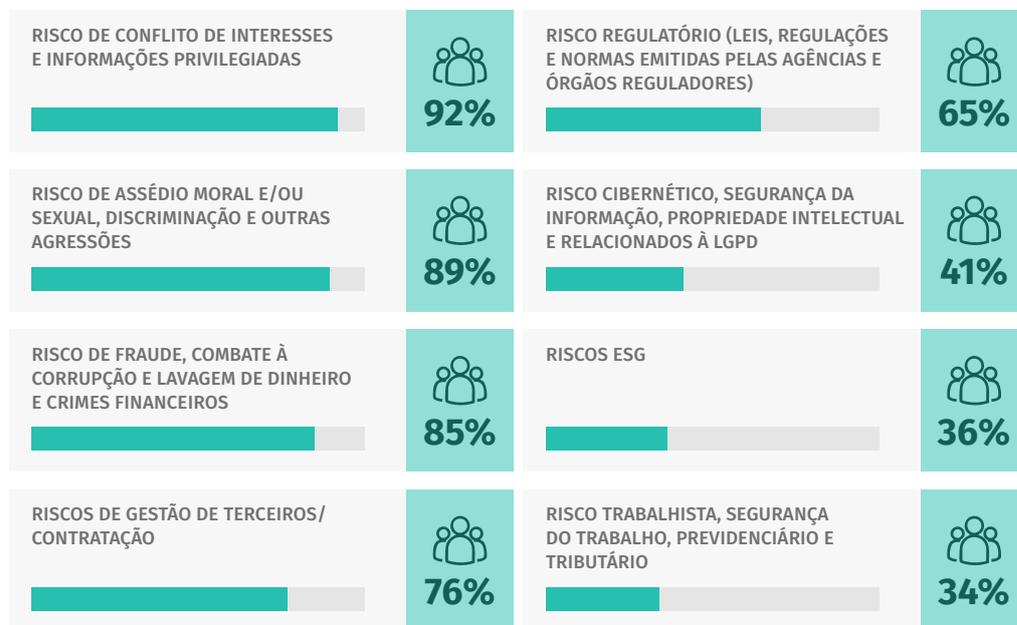
Grande conhecimento



Poder de persuasão

Para aprofundar essa compreensão, perguntamos quais os riscos gerenciados pelos profissionais: 92% dos respondentes indicaram que gerenciam Risco de conflito de interesses e informações privilegiadas. Na sequência, como riscos mais gerenciados, estão o Risco de assédio moral, sexual, discriminação e outras agressões (89%); Risco de Fraude, combate à corrupção e lavagem de dinheiro e crimes financeiros (85%).

Riscos gerenciados:



Portanto, além das habilidades estratégicas, os profissionais de Compliance precisam ter conhecimentos amplos e diversos, como:



Tratamento de assuntos e riscos comportamentais como assédio e discriminação, passando por riscos regulatórios, leis e normas, e antifraude e combate a corrupção.



Leque de conhecimentos em constante atualização, o que demanda bastante tempo de gestão e requer um time diverso para atuar de forma eficaz e eficiente.



EM 2025, O COMPLIANCE EXIGIRÁ UMA NOVA GERAÇÃO DE PROFISSIONAIS PREPARADOS PARA DESAFIOS MAIS COMPLEXOS

O cenário regulatório em rápida evolução e a crescente pressão por uma cultura de conformidade exigirão muito mais do que conhecimentos técnicos tradicionais. A capacidade de engajar a alta liderança será uma competência crucial. Isso demanda uma comunicação clara e eficaz, capaz de transformar normas complexas em práticas aplicáveis e garantir o compromisso com a conformidade em todos os níveis da organização.

Outro ponto fundamental será a habilidade de analisar e apresentar dados de forma convincente. À medida que o Compliance se torna prioridade para o mercado, os profissionais precisarão dominar métricas e indicadores que demonstrem o valor da conformidade, tanto para a liderança interna quanto para demais stakeholders, sejam acionistas, profissionais, consumidores ou sociedade.

Promover uma cultura de integridade vai além das questões técnicas. É necessário entender profundamente o comportamento humano, pois as transformações culturais não acontecem na mesma velocidade das mudanças tecnológicas. Criar um ambiente sustentável de Compliance requer habilidades de empatia, observação e visão estratégica.

Com o aumento do uso de tecnologias, como a inteligência artificial e as ferramentas de monitoramento, será imprescindível que os profissionais de Compliance adotem uma postura crítica e criteriosa na avaliação dessas soluções. Uma visão holística dos processos é essencial para identificar riscos e aproveitar as novas tecnologias de forma eficaz, preservando os princípios éticos.

Essas demandas irão redefinir o perfil dos profissionais recrutados, fortalecendo a necessidade de programas contínuos de treinamento e atualização, garantindo que o setor de Compliance tenha talentos preparados para enfrentar os desafios futuros.



**Heloisa
Macari**

Diretora Executiva
da Protiviti

TENDÊNCIA 4: O ESG SEGUIRÁ CRESCENDO EM IMPORTÂNCIA, MAS O COMPLIANCE VAI PARTICIPAR DA CONVERSA COM MENOS FORÇA DO QUE DEVERIA

Os dados coletados na pesquisa com gestores de Compliance revelam um cenário preocupante em relação à integração da pauta ESG nos departamentos de Compliance.

10%

dos respondentes confirmam que **ESG faz parte de seus escopos de atuação**

36%

reconhecem que **precisam lidar com riscos relacionados a essa agenda.**

Isso demonstra uma desconexão entre o reconhecimento dos riscos e a adoção formal de responsabilidades ESG dentro da área de Compliance.

32%

dos entrevistados **consideram o ESG uma tendência “Muito Relevante” para os próximos dois anos.**

Esse número sugere uma subestimação da importância que o tema deve ganhar, especialmente com a crescente pressão de regulamentações e investidores.

A ausência de uma visão mais estratégica em relação ao ESG pode comprometer a capacidade das empresas de se adaptarem às exigências regulatórias e de mercado, e reduzir o papel do Compliance na gestão desses riscos.

Outra evidência dessa lacuna é a ausência de menções espontâneas sobre ESG nos campos abertos da pesquisa, onde os gestores apontaram desafios como o engajamento da Alta Direção, a necessidade de integração de ferramentas e questões ligadas ao assédio.

Nenhum dos respondentes mencionou diretamente a necessidade ou os desafios de lidar com ESG, o que reforça a percepção de que o tema ainda não ocupa o espaço de prioridade que deveria nos departamentos de Compliance.



OS EVENTOS CLIMÁTICOS EXTREMOS MANTÊM A PAUTA ESG NO CENTRO DAS ATENÇÕES CORPORATIVAS EM 2025

Governos ao redor do mundo estão intensificando as regulamentações sobre questões ambientais e sociais, enquanto fundos de investimento estão cada vez mais atrelando suas decisões a critérios ESG de forma pragmática. Isso torna os riscos ambientais e sociais elementos cruciais para a sustentabilidade e competitividade das empresas.

Porém, os times de Compliance têm enfrentado dificuldades para manter seu protagonismo nesse cenário. O volume crescente de demandas estabelecidas está fazendo com que o Compliance assuma um papel mais consultivo, em vez de ser parte do grupo que lidera as iniciativas de ESG. Há oportunidades para um maior protagonismo do Compliance.

Por exemplo, de adequação do uso do canal para receber e tratar denúncias relacionadas a Direitos Humanos e Meio ambiente, e de ter profissionais e ferramentas para realizar as novas apurações necessárias. Vale destacar também a gestão de riscos de terceiros, que deve ir além da fraude e corrupção, incorporando outras temáticas, e da importância de realizar o processo de auditoria.



**Jefferson
Kiyohara**

Diretor de Compliance
e ESG da Protiviti

O CAMINHO DO COMPLIANCE EM 2025

À medida que nos aproximamos da virada do ano, nos perguntamos quais desafios e oportunidades adiante exigirão a atenção das áreas de Compliance. Questões como a crescente complexidade regulatória, a rápida evolução tecnológica e a crescente relevância das pautas ESG pedem uma transformação nas práticas e na estratégia da atuação do setor. As equipes deverão incorporar novas tecnologias, desenvolver habilidades e até reavaliar seu papel nas organizações.

Conseqüentemente, o perfil dos profissionais de Compliance também deverá passar por mudanças importantes, impactando o processo de recrutamento e o desenvolvimento de talentos. A adoção de ferramentas tecnológicas, como inteligência artificial e sistemas integrados, será imprescindível, mas com a cautela de quem terá a responsabilidade sobre a ética da sua utilização. Paralelamente, será crucial que se evite o erro de investimentos em tecnologias passageiras e/ou ineficazes. As soluções escolhidas deverão agregar valor real às organizações, enquanto melhoram sua eficiência.

Agradecemos aos gestores que contribuíram para esta pesquisa, cuja participação foi essencial para a construção desta análise. Aproveito para compartilhar com os leitores a esperança de um 2025 que traga inovação, crescimento e sucesso em suas jornadas de Compliance. Continuaremos acompanhando de perto as tendências e mudanças do setor, com o compromisso de oferecer sempre os melhores insights para enfrentar os desafios que virão.



**Fernando
Fleider**

CEO da ICTS

aliant  protiviti[®]

ALIAN T

WWW.ALIANT.COM.BR
+55 11 2198-4200
CONTATO@ALIAN T.COM.BR

PROTIVITI

WWW.PROTIVITI.COM.BR
+55 11 2198-4200
CONTATO@PROTIVITI.COM.BR

