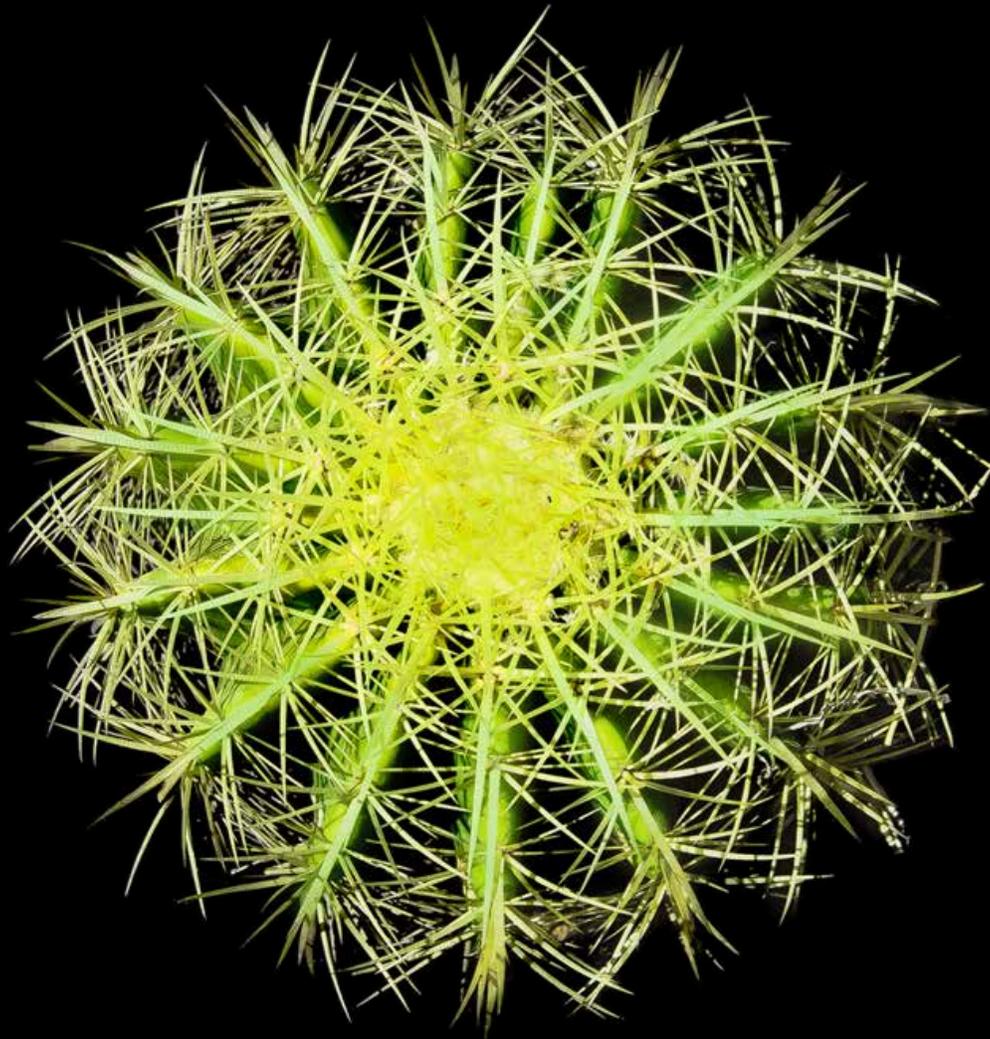


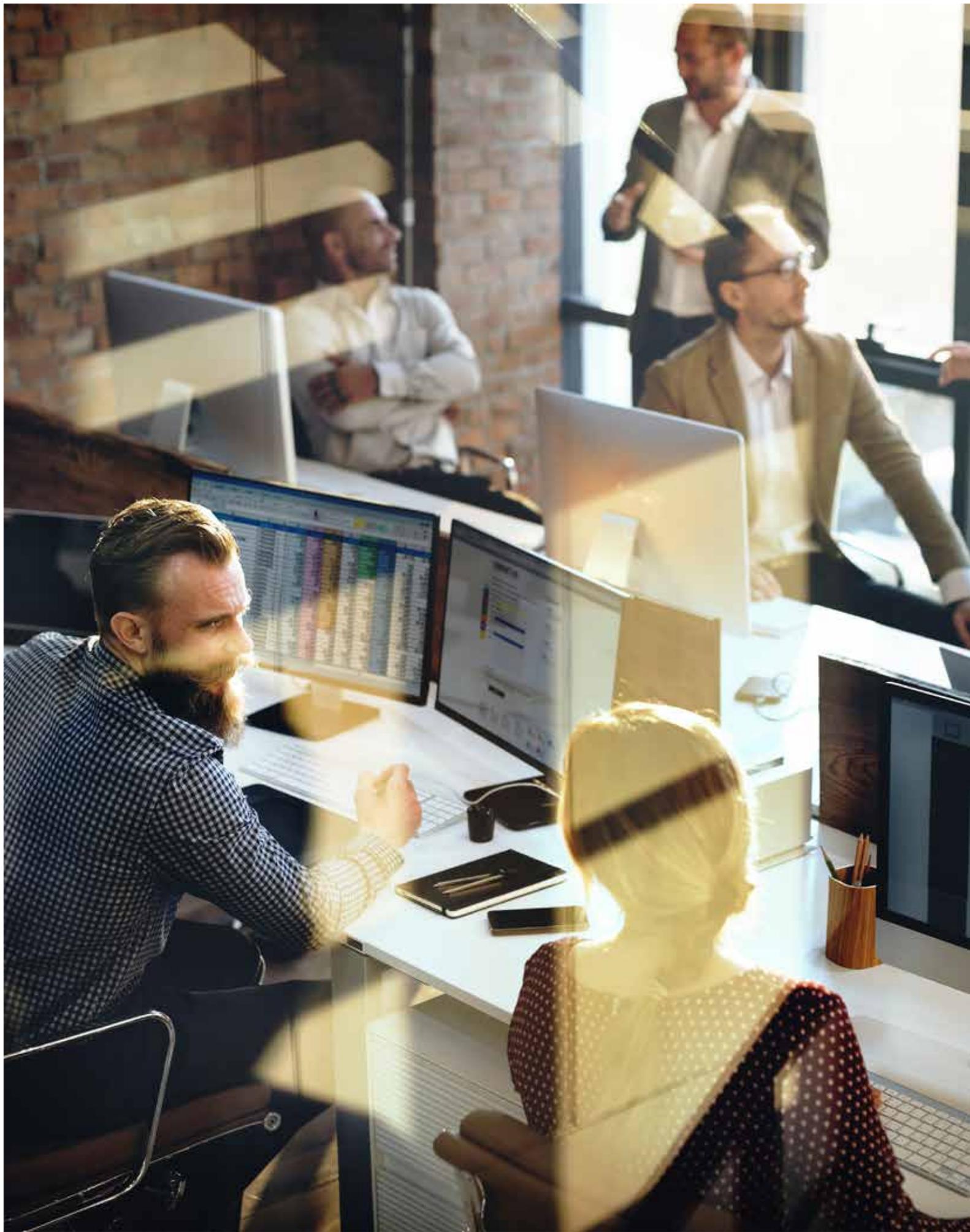
**Deloitte.**



Riscos de conduta

Pessoas e organizações na construção  
de uma cultura de integridade

Pesquisa 2020





Realização

**Deloitte.**

Parceiros institucionais





# A conduta ética em pauta

Este estudo que você acessa agora traz um levantamento inédito, que mapeou as iniciativas adotadas pelas organizações para detectar, investigar, corrigir e monitorar as ocorrências relacionadas a desvios de conduta. Este trabalho foi conduzido de forma colaborativa pela Deloitte, com o apoio institucional da Association of Certified Fraud Examiners – Brasil (ACFE Brasil), do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da International Chamber of Commerce – Brasil (ICC Brasil).

O propósito deste projeto é fomentar as boas práticas de governança corporativa, tornando mais transparentes as nossas organizações e, por consequência, a nossa sociedade. Procuramos promover, por meio das experiências e percepções coletadas e analisadas, uma convergência de perspectivas diversas, com o intuito de que possamos refletir e disseminar um conhecimento de excelência sobre os desafios do presente, e com foco na construção da governança corporativa do futuro.

O risco de conduta é representado pelo risco de profissionais ou agentes de uma organização adotarem um comportamento divergente da cultura ética da empresa, prejudicando clientes, outros profissionais, a organização e a sociedade como um todo. Nesse sentido, a pesquisa corrobora a visão de que as ações de mitigação desse risco devem estar no radar de toda e qualquer empresa, independentemente da área do negócio. Isso porque, sem mecanismos de gestão e de vigilância que consigam garantir que o comportamento dos profissionais esteja em linha com a cultura ética da organização, aumentam os riscos de imagem, reputação, impactos financeiros, problemas na atração e retenção de talentos e perda de confiança do mercado.

Em nome da Deloitte, gostaria de agradecer a todos os parceiros pela condução desse estudo tão relevante para o nosso mercado. Também agradeço aos executivos respondentes, que compartilharam a sua visão conosco e contribuíram para a construção de mais um levantamento abrangente sobre os desafios e as lições aprendidas nessa frente, que caminha em busca de evolução constante.



**Alex Borges**

Sócio de Risk Advisory da Deloitte

“O propósito deste projeto é fomentar as boas práticas de governança corporativa, tornando mais transparentes as nossas organizações e, por consequência, a nossa sociedade.”



# Região, porte e perfil das organizações

**125**  
Organizações participantes

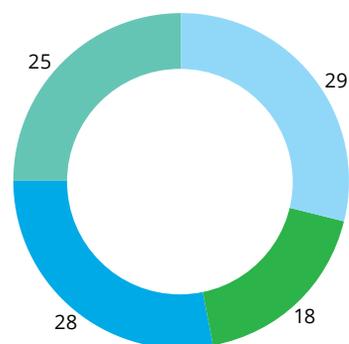
**71%**  
Receita maior que R\$ 500 milhões em 2019

**72%**  
Participantes em cargos executivos e de governança

As respostas foram coletadas por meio de questionário eletrônico em outubro de 2020.

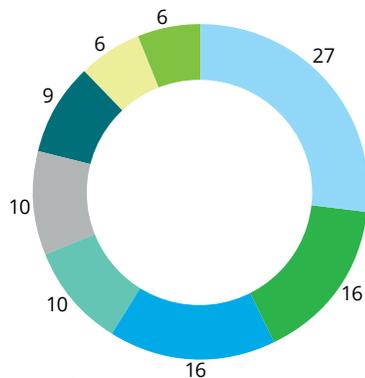


Receita em 2019 (em %)



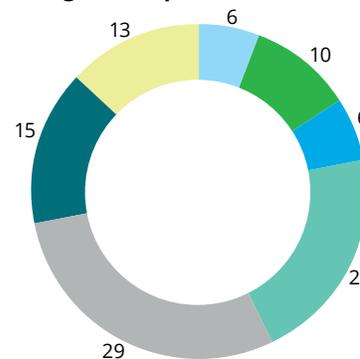
- Menor que R\$ 500 mi
- Entre R\$ 500 mi e R\$ 1 bi
- Entre R\$ 1 bi e R\$ 5 bi
- Maior que R\$ 5 bi

Setor de atividade (em %)



- Infraestrutura
- Atividades financeiras
- Serviços
- Manufatura
- Farmacêutica e saúde
- Agronegócio, alimentos e bebidas
- Comércio e bens de consumo
- TI e telecomunicações

Cargo do respondente (em %)



- Conselheiro de administração ou fiscal
- Membros de órgãos de assessoramento
- Presidente/CEO
- Diretor/superintendente
- Gerente
- Supervisor/coordenador
- Analista/assistente

# Estrutura de governança e compliance



“A ética, a conduta e o compliance aos poucos estão se fazendo presentes nas agendas dos líderes das mais diversas organizações. Para que seja efetivo, o comprometimento com a integridade nos negócios deve fazer parte do DNA da organização: quanto mais natural for o comportamento íntegro, menores serão os riscos corporativos e mais rentável e sustentável será o negócio ao longo do tempo.”

**Ricardo Lemos**, membro da Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

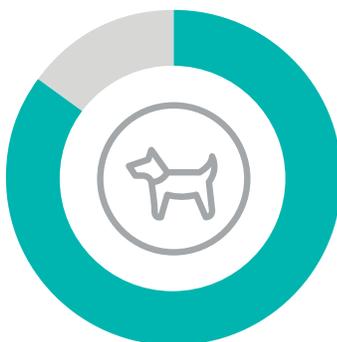
Os riscos de conduta têm impacto direto nas estruturas de governança, principalmente na esfera da alta administração das organizações, incluindo membros do conselho e demais comitês. A gestão dos riscos de conduta tem como um dos seus pilares positivos a redução do nível de responsabilização pessoal da alta administração por eventuais desvios.

A pesquisa demonstra que 90% das empresas participantes do estudo têm, em suas estruturas de governança, um conselho de administração. Esse resultado traz uma reflexão sobre a prática de gestão dos riscos de conduta como um instrumento relevante de preservação de valor e de proteção aos membros da alta administração.

Analisando os mecanismos de combate a desvios de conduta, há uma adesão importante das empresas a essas frentes, especialmente nas etapas de prevenção e investigação. Por outro lado, é possível observar que as iniciativas de detecção e de monitoramento de eventuais desvios ainda têm um espaço para aprimoramento, visto o percentual de 71% de implementação nas empresas respondentes para essas respectivas frentes.

Vale pontuar que, entre as empresas que adotam mecanismos de combate a desvios de conduta, cerca de um terço tem faturamento maior do que R\$ 5 bilhões, indicando que organizações de maior porte tendem a ter mecanismos mais robustos de combate a esse tipo de desvio.

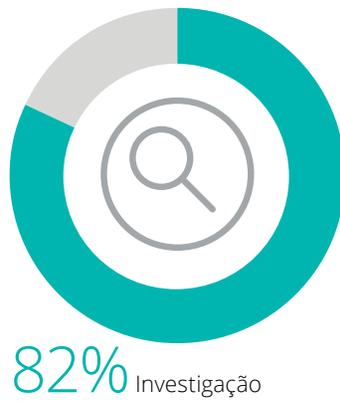
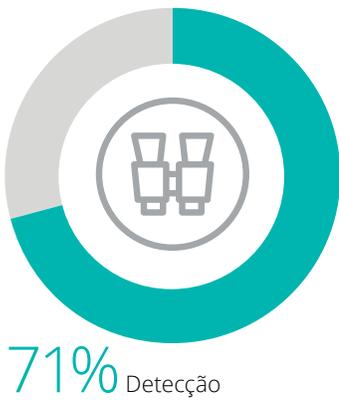
## Têm mecanismos de combate a desvios de conduta (respostas múltiplas)



85% Prevenção



71% Monitoramento



# Prevenção e monitoramento



“A liderança é fundamental para reconhecer as ocorrências, demonstrar engajamento e comprometimento e investir recursos para melhorar. As empresas passaram a ser mais observadas pela sociedade em sua cultura de ética e integridade. A conduta não pode ser distinta daquilo que a sociedade espera, pois pode colocar em risco a sua credibilidade.”

**Roberta Codignoto**, membro do Conselho Consultivo da Comissão Anticorrupção da International Chamber of Commerce – Brasil (ICC Brasil)

O código de ética é um normativo muito utilizado atualmente nas empresas como uma forma de prevenir o risco de conduta, e traz um conjunto de regras, orientações e valores que estabelecem as ações aos seus empregados, terceiros e demais agentes envolvidos no negócio. A pesquisa corrobora a importância desse dispositivo: 96% das empresas respondentes relataram utilizar o código de ética e conduta, sendo esse o instrumento mais adotado para a prevenção de riscos de conduta.

Por outro lado, cabe destacar que somente 50% das empresas respondentes da pesquisa reportaram possuir uma política de contratação e de due diligence de terceiros como um dos seus normativos para gestão de risco de conduta. Essa realidade chama atenção pelo fato de que grande parte dos casos de fraudes e desvios de conduta que ocorrem nas

organizações guardam relação direta com a atuação de seus terceiros. Assim, observa-se que a relação custo/benefício desse tipo de controle de gestão de risco de terceiros, associada à vertente de desvio de conduta, é muito significativa, e que esse recurso deveria ser mais adotado pela alta administração das empresas.

A maioria das organizações participantes conta com algum tipo de instância de prevenção, detecção e resposta a desvios de conduta, com destaque para o canal de denúncias. Essa estrutura é importante para que a organização tome conhecimento rápido de eventuais desvios de conduta, sobretudo em momentos de crise.

A pesquisa também revela que a aderência a instâncias de prevenção, detecção e respostas a desvios de conduta tende a ser maior entre as empresas de maior faturamento.

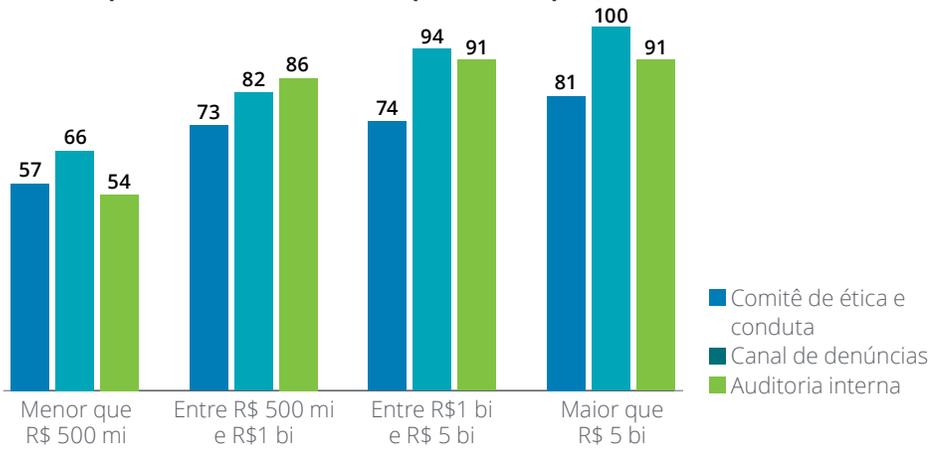
## Políticas e diretrizes que normatizam os riscos de conduta (em %; respostas múltiplas)



**Instâncias de prevenção, detecção e respostas a desvios de conduta (em %; respostas múltiplas)**



**Instâncias de prevenção, detecção e respostas a desvios de conduta por faturamento (em %; respostas múltiplas)**

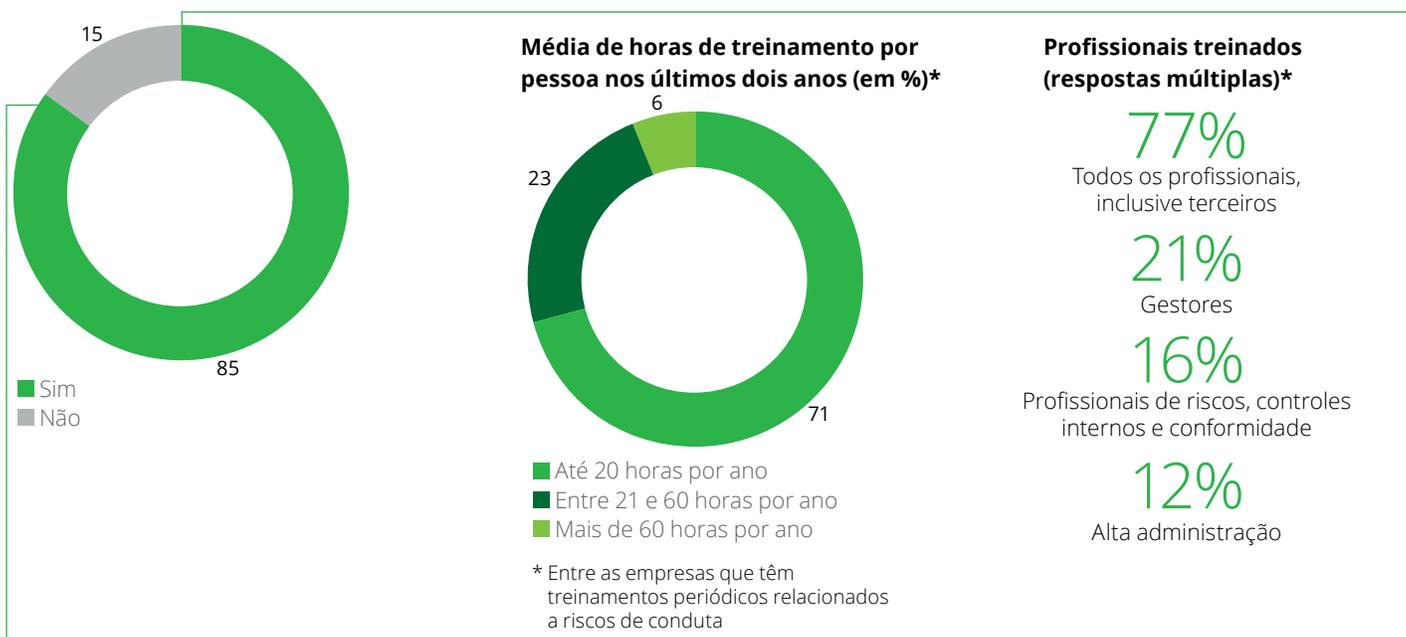


Para que de fato promova a melhoria contínua e o fortalecimento de uma cultura de ética e integridade e de não tolerância a condutas indevidas, a gestão de consequências precisa ser complementada com comunicação e treinamento.

Esses treinamentos devem ser ministrados com a clareza e a eficácia necessárias para absorção do conteúdo pelos profissionais participantes, contando com exemplos práticos e casos reais de incidentes de má conduta e desvios éticos. De acordo com a pesquisa, 85% das empresas respondentes afirmam aplicar treinamentos periódicos

relacionados a riscos de conduta aos seus empregados. Entre essas organizações, 71% dedicaram até 20 horas a esses treinamentos nos últimos dois anos. Mais de três quartos o direcionam a todos os profissionais, inclusive terceiros, fomentando a cultura ética e fortalecendo os negócios na amplitude necessária.

### Têm treinamentos periódicos relacionados a riscos de conduta (em %)



### Riscos e o papel estratégico da liderança

A liderança conecta os pontos entre estratégia, governança, desempenho e gerenciamento de riscos. As empresas com maior maturidade tendem a ter lideranças mais engajadas no combate a desvios de conduta, como parte relevante da estratégia para preservação e geração de valor.

O patrocínio da alta administração aos mecanismos e programas de combate a desvios de conduta traz benefícios importantes para a consecução dos negócios, suportando a preservação e a geração de valor e reduzindo os riscos de imagem e reputação, os passivos e as perdas financeiras.



81% têm a alta administração como patrocinadores das ações de desdobramento dos riscos de conduta

Entre essas empresas, 74% têm receita maior do que R\$ 500 milhões



76% têm como prática a alta administração considerar riscos de conduta ao discutir a estratégia de negócio

Entre essas empresas, 72% têm receita maior do que R\$ 500 milhões

# Detecção de ocorrências



“O canal de denúncias é uma das ferramentas mais robustas para identificar a ocorrência de uma fraude ou de um desvio de conduta. Então, é muito importante que, no momento de sua implantação, a empresa consiga transmitir para os colaboradores a idoneidade do canal, a seriedade com a qual as ocorrências serão tratadas e a importância de que esse relato tenha as informações mínimas que permitam a abertura de uma investigação.”

**Claudio Peixoto**, membro da Association of Certified Fraud Examiners – Brasil (ACFE Brasil)

O canal de denúncias é reconhecido majoritariamente como um instrumento de detecção de desvios de conduta, mas também pode ser considerado como uma ferramenta de prevenção. Isso porque as pessoas tendem a ter mais receio de cometer atos ilícitos quando a organização disponibiliza um canal de denúncias seguro e que garanta o anonimato e a proteção do denunciante. Além disso, alguns relatos podem indicar falhas de controle que, quando detectadas tempestivamente, podem prevenir a materialização de riscos de conduta. Por fim, o canal funciona também como gerador de uma oportunidade de resposta, por meio da condução de processos de investigação, aplicação da política de gestão de consequências e, quando detectada a necessidade de melhoria de controles, aplicação de procedimentos e políticas de compliance.

Quando bem implementado e gerido, o canal de denúncias apresenta alta eficácia, aliada a um baixo esforço para sua implantação nas organizações. As principais características de um canal de denúncias eficaz são independência, confidencialidade, segurança da informação, anonimato e proteção do denunciante.

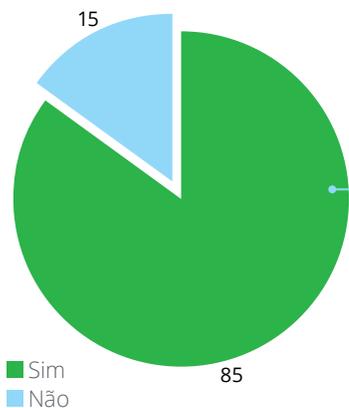
O primeiro entrave para implantação do canal de denúncias é o medo de retaliação, que reduz a adesão do público quando a organização não disponibiliza uma ferramenta segura e independente, e quando a comunicação não ocorre da forma assertiva. Por isso, é muito importante que haja um processo de comunicação robusto, incluindo revitalização periódica para reforçar a importância e a segurança da ferramenta.

O segundo entrave é não ter uma estrutura adequada, incluindo comitê de ética e time especializado para endereçar os assuntos recebidos por meio do canal e conduzir o processo de investigação da forma correta. O terceiro é a não aplicação de medidas disciplinares compatíveis com os desvios apurados e concluídos como procedentes.

Entre organizações respondentes com canal de denúncias, dois terços preferem ter uma empresa independente operando essa instância de prevenção e detecção de desvios de conduta. Entre as empresas que optam por canais independentes, 66% possuem faturamento acima de R\$ 1 bi, demonstrando que essa decisão é, também, vinculada à receita e ao amadurecimento das práticas de governança das organizações brasileiras.

Canais independentes devem ainda contar com um segundo nível de atendimento (revisão), composto por profissionais mais experientes em gestão de riscos que fazem a interface entre o público e a empresa. Esses profissionais são treinados para identificar a necessidade de informações adicionais para complementar o conteúdo da manifestação, além de identificar eventuais conflitos de independência antes do envio do relato de acordo com a matriz de responsabilidades. Caso sejam identificados conflitos, os revisores direcionam o relato para outros responsáveis que tenham independência para realizar o processo de apuração.

**Têm canal de denúncias (em %)**



Um canal independente e que garanta o anonimato do denunciante é fundamental para a prevenção a retaliações, a redução do receio de uso e o fortalecimento de uma cultura de integridade e ética. Nesse contexto, é expressiva, entre as empresas da amostra da pesquisa que contam com canal de denúncias, a preocupação com a proteção e anonimato dos denunciante.

Quanto aos meios de comunicação para registro das manifestações, a utilização do site (formulário eletrônico) e do 0800 (telefone) com atendimento realizado por profissionais especializados é uma boa prática, pois tende a proporcionar informações mais qualificadas para suportar o processo de apuração e investigação dos desvios de conduta. Em casos de canais operados por empresa independente, a melhor prática é a de que todos os canais de comunicação estejam no domínio da empresa terceirizada, reduzindo os riscos de vazamento e de perda de confidencialidade, além de dar maior segurança e conforto aos manifestantes.

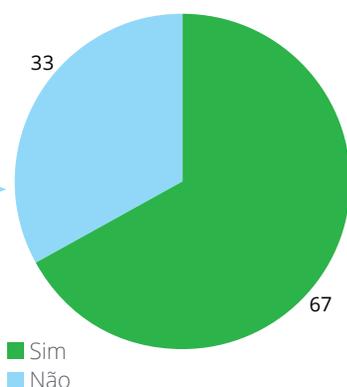


**88%** garantem proteção do denunciante para evitar retaliações\*



**87%** têm controles para anonimizar dados pessoais do denunciante\*

**Canal de denúncias é terceirizado (em %)**



Do ponto de vista de tecnologia, o sistema deve contemplar todas as funcionalidades necessárias para a gestão dos relatos de ponta a ponta, para que as informações e todo o fluxo sejam disponibilizados somente via plataforma, a fim de garantir a eficiência, a segurança e a integridade dos dados. Essas funcionalidades devem incluir planos de ação e workflows, que vão desde o recebimento e o direcionamento dos relatos até o processo de investigação, incluindo dashboards com indicadores de acompanhamento e relatórios. Além disso, a aplicação de tecnologias mais avançadas e de inteligência artificial associadas ao canal vem demonstrando excelentes resultados.

Entre as empresas respondentes que contam com um canal de denúncias, as ocorrências de assédio moral e fraude são as que mais o canal está preparado para receber e endereçar.

**Tipos de denúncias que o canal está preparado para receber e endereçar (respostas múltiplas)\***

**92%**  
Assédio moral

**92%**  
Fraude

**89%**  
Apropriação indevida

**89%**  
Assédio sexual

**87%**  
Violação de normas

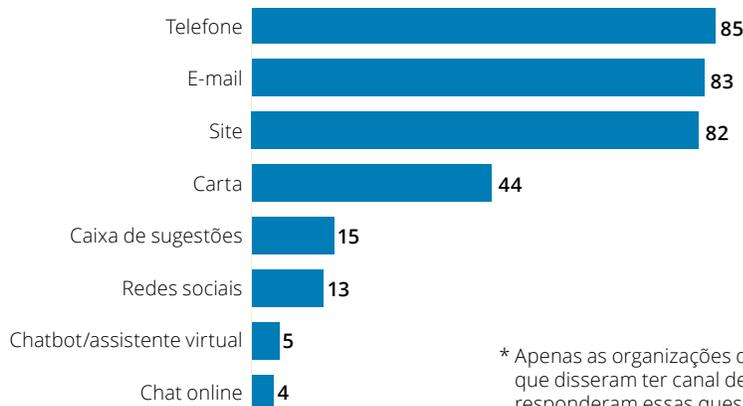
**87%**  
Discriminação

**84%**  
Corrupção

**81%**  
Violação de leis

**76%**  
Abuso de autoridade

**Meios de recebimento de relatos de desvios de conduta (em %; respostas múltiplas)\***



\* Apenas as organizações da amostra que disseram ter canal de denúncias responderam essas questões

Para garantir a credibilidade e a gestão eficaz dos relatos, é importante que o canal de denúncias esteja preparado para coletar o máximo de detalhes sobre o ocorrido e pré-apurar e direcionar as denúncias tempestivamente e de acordo com a governança estabelecida.

O levantamento dos riscos jurídicos envolvidos em cada manifestação é uma boa prática quando realizada por advogados. Além disso, os riscos jurídicos podem ser considerados na comunicação com órgãos reguladores.

A área ou função de compliance está concentrando o recebimento de denúncias, enquanto a auditoria interna tem conduzido as apurações e investigações. Esse resultado indica maturidade na estrutura de gestão de riscos e compliance das organizações participantes.

 **93%** avaliam as denúncias sob aspectos jurídicos\*

A composição do time de profissionais que atuam no recebimento e na revisão das denúncias deve incluir especialistas em gestão de riscos com conhecimentos e habilidades específicas para atendimento

aos denunciante, incluindo linguística forense, Scientific Content Analysis (SCAN), estratégia de apuração de assédio, estratégia de apuração de fraudes e entrevista investigativa, entre outros.

**Funções que mais concentram o recebimento dos relatos de desvios de conduta (em %; respostas múltiplas)\***



**Expertise do time que realiza o atendimento e o registro das denúncias de desvios de conduta (em %; respostas múltiplas)\***



**Etapas previstas no escopo do canal de denúncias de sua organização (respostas múltiplas)\***



91%

Coleta de relatos



52%

Pré-apuração de denúncias



86%

Análise de denúncias



61%

Avaliação do impacto do risco das ocorrências



48%

Prescrição de resoluções a denúncias



74%

Resposta ao denunciante

\* Apenas as organizações da amostra que disseram ter canal de denúncias responderam essas questões

## Modelo de três linhas



“O novo modelo de três linhas representa um avanço na integração, na comunicação e na colaboração entre as diferentes instâncias de governança, reforçando o papel de cada uma das linhas, de forma que retrabalhos sejam evitados e focando não mais apenas em preservar, mas também em gerar valor para as organizações.”

**Rene Andrich**, presidente do Conselho de Administração do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) biênio 2019 - 2020

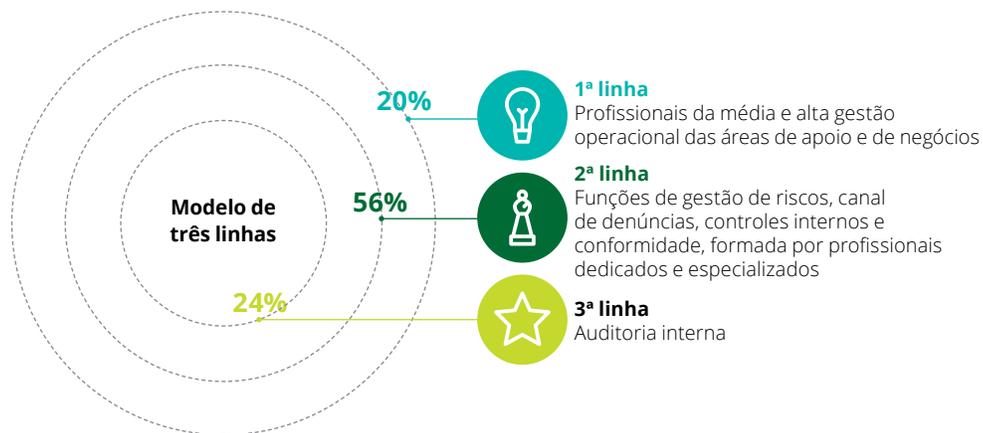
As organizações estão lidando com riscos interconectados e em rápido crescimento, em termos de exposição e materialização. Essa realidade demanda das empresas sinergia e integração entre as três linhas, de forma a diagnosticar de forma mais efetiva casos de desvios de conduta.

Entre os respondentes da pesquisa, a identificação de riscos de conduta está concentrada na segunda linha, composta pelas funções de gestão de riscos, canal de denúncias, controles internos e conformidade e formada por profissionais dedicados e especializados. Todavia, há espaço para uma participação mais efetiva das demais linhas, especialmente da formada por profissionais da média e alta gestão operacional das áreas de

apoio e de negócios. Globalmente, a primeira linha tem aberto espaço na gestão de riscos de conduta, por meio da criação de funções de front-office com títulos como “diretor de conduta” ou “chefe de cultura e conduta”, bem como com o desenvolvimento de um programa holístico de risco de conduta.

As iniciativas de risco de conduta devem ser implementadas considerando uma visão estratégica e holística sobre os atos de boa conduta e ética no ambiente de negócios, auxiliando a organização em uma transformação comportamental que parta de uma gestão reativa para uma gestão proativa em torno das práticas de integridade entre a alta administração e as três linhas das organizações.

### A identificação de desvio de conduta está em qual linha de identificação de riscos?



# Investigação de relatos



“A estruturação de um programa robusto de compliance permite que as investigações sejam conduzidas de forma mais efetiva, e que as práticas de integridade se adequem e evoluam.”

**Eloy Rizzo**, sócio da área de Compliance & Investigações da Demarest Advogados

As atividades de investigação de fraudes e de apuração de irregularidades e desvios de conduta requerem um adequado nível de independência em sua execução dentro das estruturas das organizações, para que possam promover a autonomia necessária e permitir que os resultados sejam atingidos satisfatoriamente.

Nesse sentido, os riscos de conduta têm se tornado muito relevantes nas empresas e, por consequência, vêm sendo tratados nas esferas de conselho, comitês e alta administração. A pesquisa nos mostra que as principais funções responsáveis e com expertise para realizar o tratamento e a investigação de relatos de desvios de conduta são compliance (66%), auditoria interna (48%), comitê de ética (44%) e recursos humanos (30%).

Adicionalmente, a pesquisa evidencia que, visando à independência para o desenvolvimento dessas atividades, o reporte da área responsável por riscos de conduta ocorre primariamente ao conselho de administração (38%) e ao comitê de ética (31%), o que minimiza problemas de conflito de interesses e corrobora as boas práticas de mercado. Já o reporte ao CEO/ presidente, com um resultado de 31%, embora não seja o mais recomendado, é uma realidade para as empresas de estrutura mais enxuta.

Vale reforçar que, para a correta execução das atividades de investigação de relatos de desvios de conduta, é válida a adoção de instrumentos tecnológicos e da revisão de práticas e procedimentos que suportem a captura de informações necessárias.

Para garantir a credibilidade e a gestão eficaz dos relatos, é importante que o canal de denúncias esteja preparado para coletar o máximo de detalhes sobre o ocorrido, pré-apurar as denúncias e direcioná-las tempestivamente e de acordo com a governança estabelecida. Contudo, a pesquisa destaca, entre as principais dificuldades para investigar os desvios de conduta reportados, justamente a qualidade da informação (60%), seguida pela falta de recursos tecnológicos (30%).

Importante ressaltar que, para um processo efetivo de investigação de processos, também há a necessidade de contar com profissionais capacitados, com formação adequada e conhecimento na prática de investigação interna. A pesquisa evidencia que 29% das empresas respondentes reportaram a falta de pessoal preparado e dedicado como uma das dificuldades para os seus processos internos de investigação. É possível observar, então, que as organizações precisam garantir investimentos em estrutura, tecnologias avançadas e profissionais qualificados para coletar as informações necessárias para a realização da investigação e apurar os desvios de conduta.

À medida que o mercado apresenta maior amadurecimento sobre o tema, as expectativas em relação à sofisticação dos canais aumentam. Um canal que apresenta alto volume de relatos procedentes é fruto de comunicação

assertiva, clareza em relação ao seu escopo e time especializado para captura de informações relevantes para compor o conteúdo dos relatos, o que viabiliza um processo mais efetivo de apuração e investigação das denúncias.

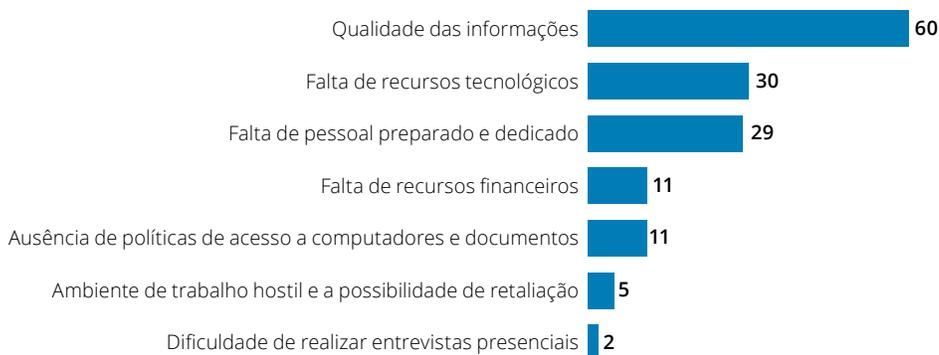
**Funções responsáveis pelo tratamento e investigação de relatos de desvios de conduta (em %; respostas múltiplas)**



**A quem se reporta a área responsável pelo tratamento e investigação de desvios de conduta (em %; respostas múltiplas)**



**Principais dificuldades para investigar desvios de conduta (em %; respostas múltiplas)**



# Gestão de consequências



“A única forma de tratar as denúncias como elas devem ser tratadas é fazer uma distinção da forma de investigar de acordo com a natureza de cada ocorrência. Não adianta ter o mesmo processo para a condução de casos de fraude e para casos de assédio moral, por exemplo”.

**Fabiana Klajner Leschziner,**  
vice-presidente executiva, conselheira  
geral e Chief Compliance Officer da  
Embraer

Em situações de desvio de conduta relacionados a casos de assédio moral, se torna muito importante uma atuação tempestiva da alta administração, com rápida resposta e aplicação de políticas de gestão de consequências, complementada com comunicação adequada e ações de treinamento para o desenvolvimento de uma cultura de não tolerância ao assédio. A definição prévia de medidas disciplinares dá o “tom da liderança” da organização em relação a essas ocorrências de assédio moral, bem como auxilia em sua rápida resolução.

Nesse sentido, observa-se na pesquisa que as empresas respondentes utilizam, em caso de assédio moral confirmado, principalmente as decisões de advertência

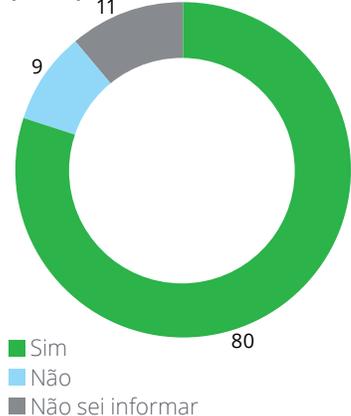
formal (61%), demissão sem justa causa (57%), advertência verbal (47%), demissão com justa causa (46%) e por fim, treinamento (43%).

A pesquisa mostra que 80% das empresas respondentes identificaram desvios de conduta nos últimos quatro anos. Entretanto, entre essas empresas, 65% não sofreram autuação. Essa resposta indica a necessidade do fortalecimento ou da criação de mecanismos que garantam a apuração dos desvios de conduta e a tempestividade nas respostas, bem como o estabelecimento de diretrizes sólidas de gestão de consequências, visando à promoção de uma cultura de integridade e ética nas organizações.

## Decisões previstas em caso de assédio moral confirmado (em %; respostas múltiplas)



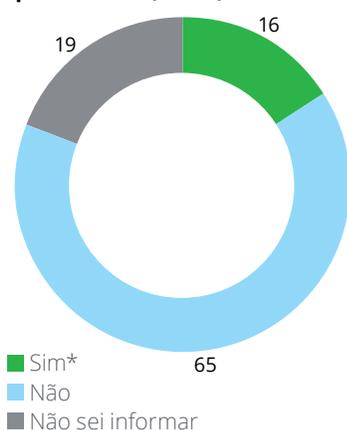
**Foram identificados desvios de conduta nos últimos quatro anos (em %)**



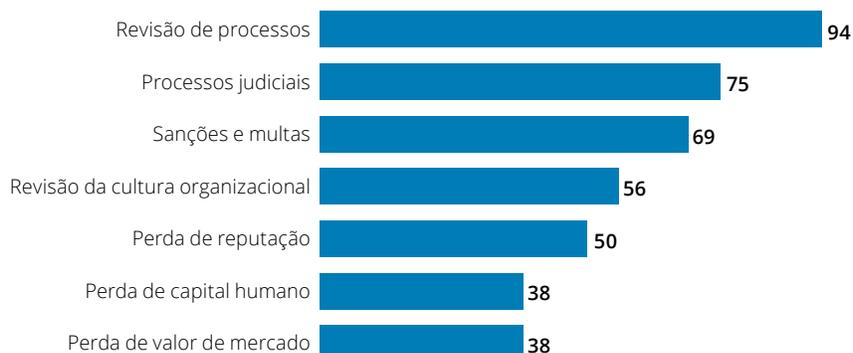
Ao final de um processo de apuração de relatos, existe a possibilidade de ocorrerem desdobramentos de impacto sobre o negócio. Entre as ações de gestão de consequências, a pesquisa destaca que 94% das organizações atuadas apontam ter realizado a revisão de processos como consequência dos desvios identificados, seguidas por desdobramentos judiciais (75%), sanções e multas (69%) e revisão da cultura organizacional (56%).

Os desvios de conduta relacionados a situações de apropriação indevida e fraude (69%), assédio moral (63%) e violação de normas e leis (56%) foram os mais ressaltados na pesquisa pelas empresas respondentes, sendo esses os principais tipos de denúncias procedentes nos últimos quatro anos nas organizações atuadas.

**Tiveram atuação por conta de violação legal relacionada a conduta nos últimos quatro anos (em %)**



**Consequências dos desvios identificados para organizações atuadas (em %; respostas múltiplas)\*\***



**Tipos de denúncias procedentes nos últimos quatro anos nas organizações atuadas (em %; respostas múltiplas)\*\***



A respeito do esforço dispendido para resolução dos desvios nas organizações atuadas, a pesquisa demonstrou que o seu tempo médio ocorre na faixa entre quatro e seis meses (38%), seguido por uma faixa de sete a doze meses (25%). Esse resultado evidencia as dificuldades e os desafios reais que as empresas possuem para mitigar os riscos da prática de má conduta. Esse gerenciamento envolve não somente aspectos de governança, mas também de fortalecimento da cultura organizacional, gerenciamento de riscos e implementação de tecnologias para controle, visando uma correta resposta a incidentes de conduta.

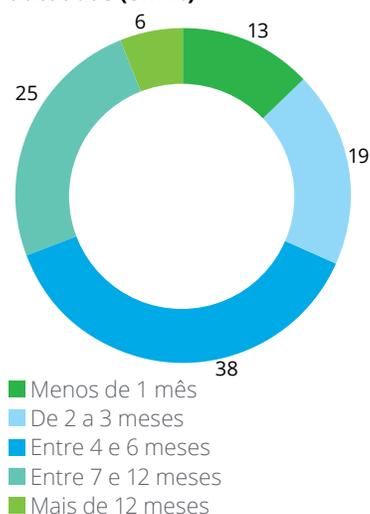
\* As organizações que tiveram atuação por conta de violação legal foram acionadas por: DOJ/SEC (33%); CGU (33%); TCU (20%); CADE (20%); Receita Federal (20%); MPT (13%); CVM (13%); BACEN (13%); ANS (7%); SSP (7%)

\*\* Responderam essa pergunta apenas as organizações da amostra que tiveram atuação por conta de violação legal relacionada a conduta

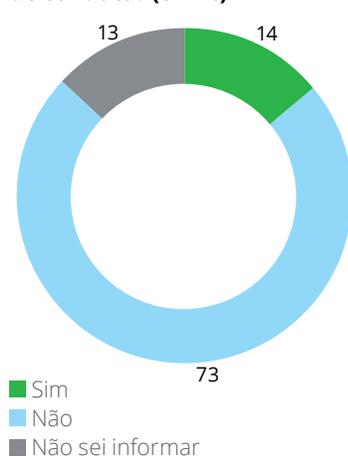
As iniciativas de gestão do risco de conduta são fundamentais para as organizações na compreensão de eventuais desvios passados, permitindo a identificando fatores de riscos e projetam respostas para restaurar a confiança e a reputação de mercado, evitando reveses futuros. Uma cultura de maior transparência em torno da ocorrência de desvios de conduta é um caminho para que a organização fortaleça os seus processos e a sua relação com stakeholders e saia de eventuais crises mais forte e preparada.

A pesquisa revela que 14% das empresas respondentes tiveram exposição negativa na mídia em decorrência de desvios de conduta e atos de fraude nos últimos quatro anos. Essa exposição pode provocar impactos significativos em suas estratégias de negócio, posicionamento e imagem perante mercado e stakeholders. Assim, é necessário atentar para a necessidade de uma transformação cultural profunda nas organizações e um posicionamento da alta administração sobre a relevância do tema.

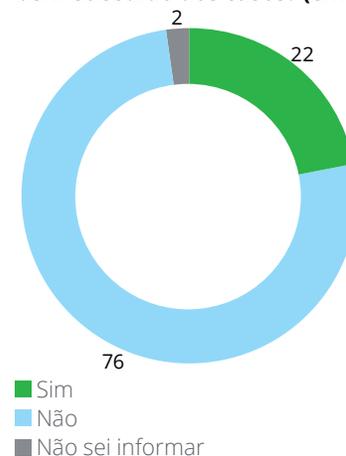
**Tempo para resolução dos desvios nas organizações atuadas (em %)**



**Tiveram exposição negativa na mídia em decorrência dos desvios de conduta? (em %)\***



**Tiveram exposição positiva na mídia em decorrência do tratamento bem-sucedido dos casos? (em %)\***



\* Responderam essa pergunta apenas quem identificou desvio de conduta nos últimos quatros anos

# Expediente

## Liderança do projeto

### Alex Borges

Sócio de Risk Advisory da Deloitte

## Pesquisa primária

### Departamento de Research & Market Intelligence da Deloitte

[pesquisa@deloitte.com.br](mailto:pesquisa@deloitte.com.br)

## Apoio técnico

### Alex Borges, Antonio Edson Maciel, Claudio Peixoto, Fabio Mendes, Marcelo Toniolo, Natasha Andreáos, Rene Andrich, Ricardo Lemos e Tatiana Regiani

Membros da Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

### Eduardo Rocha

Diretor de Risk Advisory da Deloitte

### Ticiane Chicourel

Gerente sênior de Risk Advisory da Deloitte

## Análise de resultados e revisão técnica

### Claudio Peixoto

Membro da Association of Certified Fraud Examiners – Brasil (ACFE Brasil) biênio 2019 – 2020

### Rene Andrich

Presidente do Conselho de Administração do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil)

### Ricardo Lemos

Membro da Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

### Roberta Codignoto

Membro do Conselho Consultivo da Comissão Anticorrupção da International Chamber of Commerce – Brasil (ICC Brasil)

O conteúdo deste relatório e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa “Riscos de conduta – Pessoas e organizações na construção de uma cultura de integridade” foram produzidos pela Deloitte. A reprodução de qualquer informação inserida neste relatório requer autorização expressa da Deloitte, com o compromisso de citação da fonte.

Para mais informações, acesse [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br).



# Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 335 mil profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).