

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**MECANISMOS DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE: NORMATIVA
INSTITUCIONAL PROPOSTA PELA OUVIDORIA DE UMA TRICENTENÁRIA
EMPRESA PÚBLICA FEDERAL**

BRUNO CÉSAR DE ALMEIDA BRABO

2025



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**MECANISMOS DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE:
NORMATIVA INSTITUCIONAL PROPOSTA PELA OUVIDORIA DE
UMA TRICENTENÁRIA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL**

BRUNO CÉSAR DE ALMEIDA BRABO

Sob orientação da Prof^a Dr^a
Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégica da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Seropédica, RJ
Julho de 2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

BB824m Brabo, Bruno, 1987-
m MECANISMOS DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE:
NORMATIVA INSTITUCIONAL PROPOSTA PELA OUVIDORIA DE
UMA TRICENTENÁRIA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL / Bruno
Brabo. - Rio de Janeiro, 2025.
125 f.: il.

Orientadora: Beatriz Villardi.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Mestrado Profissional
em Gestão e Estratégia, 2025.

1. Whistleblowing Regulation. 2. Denúncia. 3.
Empresa Pública. 4. Proteção e Incentivo ao empregado
whistleblower. 5. Ouvidoria. I. Villardi, Beatriz,
1956-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro. Programa de Mestrado Profissional em
Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

BRUNO CÉSAR DE ALMEIDA BRABO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/05/2025.

Prof(a). Dr(a). Beatriz Quiroz Villardi
Presidente da Banca/Orientador(a)
Membro Interno
UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Érica Guerra da Silva
Membro Interno
UFRRJ

 DOCUMENTO ASSINADO DIGITALMENTE
CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA
Data: 23/05/2025 13:59:29-0300
Verifique em <https://validar.dl.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Cíntia Rodrigues de Oliveira
Membro Externo
UFU



TERMO Nº 379/2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 29/05/2025 20:54)

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)
Matricula: ###448#8

(Assinado digitalmente em 30/05/2025 19:56)

ERICA GUERRA DA SILVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptDHL (12.28.01.00.00.00.19)
Matricula: ###116#1

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/documentos/> informando seu número: **379**, ano: **2025**, tipo:
TERMO, data de emissão: **29/05/2025** e o código de verificação: **16406508f7**

**MECANISMOS DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE: NORMATIVA INSTITUCIONAL
PROPOSTA PELA OUVIDORIA DE UMA TRICENTENÁRIA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL**

RESUMO

BRABO, Bruno César de Almeida. **Mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante: Normativa institucional proposta pela ouvidoria de uma tricentenária empresa pública federal**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

A corrupção é um problema estrutural do Brasil e, em 2024, segundo o Índice de Percepção da Corrupção elaborado pela Transparência Internacional, o Brasil ocupa a 107ª posição na percepção da corrupção entre 180 países avaliados. As denúncias são instrumentos eficazes para detectar práticas de irregularidades, e o ato de reportar é um resultado da complexa interação entre fatores da organização, do indivíduo e da situação observada. Nessa perspectiva, as ouvidorias representam um avanço na Administração Pública brasileira no que tange ao controle e participação social. Apesar das evidências da corrupção percebida no país, verifica-se na organização examinada o problema da ausência de instrumentos normativos que balizem mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante. Portanto, indagou-se: “Quais mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante são pertinentes à realidade da organização?”, cuja resposta balizou a elaboração de uma normativa de proteção e incentivo ao denunciante, considerando a perspectiva dos usuários do canal de denúncias da instituição. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada de abordagem pós-positivista. Os dados empíricos, coletados por *survey* e levantamento documental, foram analisados por estatística descritiva não probabilística. Os resultados revelaram dois mecanismos pertinentes à organização, sendo a proteção contrarretaliações o mecanismo mais apontado e, recompensas financeiras o menos apontado, e subsidiaram melhorias nos processos internos das atividades da Ouvidoria balizando a elaboração de uma *Normativa Institucional Proteção e Incentivo ao Denunciante (NPID)*, que foi normatizada para subsidiar a Ouvidoria da organização examinada com mecanismos de proteção e incentivo ao ato de reportar e, ao mesmo tempo, protejam, minimizem, mitiguem e neutralizem as vulnerabilidades às quais o denunciante está exposto numa empresa pública tricentenária.

Palavras-Chave: *Whistleblowing Regulation*, Denúncia, Empresa Pública, Proteção e Incentivo ao empregado *whistleblower*, Ouvidoria.

PROTECTION AND INCENTIVE MECHANISMS FOR WHISTLEBLOWERS: INSTITUTIONAL FRAMEWORK PROPOSED BY THE OMBUDSMAN OF A THREE-CENTURY-OLD FEDERAL STATE-OWNED COMPANY

ABSTRACT

Corruption remains a deeply rooted structural issue in Brazil. In 2024, the country ranked 107th out of 180 nations evaluated in the Corruption Perceptions Index published by the Transparency International Organization. Whistleblowing is an effective mechanism for uncovering misconduct, and the decision to report irregularities stems from the complex interplay between organizational, individual, and situational factors. In this context, ombudsman offices have marked a significant advancement in Brazilian public administration by fostering oversight and promoting civic participation. However, despite the perception of pervasive corruption, the focused organization lacks clear regulatory frameworks to guide the implementation of whistleblowers protection and incentive procedures. This gap prompted the central research question: "Which protection and incentive mechanisms for whistleblowers are appropriate for the organization's reality?" Addressing this question supported the development of a proposed internal policy aimed at protecting and encouraging whistleblowers, grounded in the institution's reporting channel users perspective. The study adopted a post-positivist applied research approach. Field data were collected through documental research and a survey analyzed and interpreted using non-probabilistic descriptive statistics. The findings identified two relevant mechanisms for the organization where protection against retaliation emerged as the most frequently cited, while financial rewards were the least favored. These results informed improvements to the Ombudsman's Office internal procedures and laid the foundation for preparing the Policy for the Protection and Incentive of Whistleblowers (NPID, acronym in Portuguese) within the organization. This policy was formally established to empower the organization's Ombudsman with effective tools to promote and legitimize whistleblowing, while also protecting whistleblowers from the risks and vulnerabilities involved in reporting misconduct—particularly within a three centuries-old federal state-owned enterprise.

Keywords: Whistleblowing Regulation; Reporting Misconduct; State-Owned Enterprise; Whistleblower Protection and Incentives. Ombudsman.

MECANISMOS DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE: NORMATIVA INSTITUCIONAL PROPOSTA PELA OUVIDORIA DE UMA TRICENTENÁRIA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL

RESUMO ESTENDIDO

Objetivo do TFC: A presente pesquisa identificou os mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante pertinentes ao contexto da Casa da Moeda do Brasil (CMB), que subsidiaram a elaboração de um normativo institucional pertinente as especificidades da organização.

Situação- problema: A Casa da Moeda do Brasil é uma tricentenária empresa pública estatal federal, fundada em 1694, responsável pela fabricação das primeiras moedas cunhadas em solo brasileiro, cujo trabalho de garantir confiança, integridade e autenticidade de serviços e produtos estratégicos para o Estado agrega valor à produção do meio circulante nacional e outros produtos de segurança. Na CMB a Ouvidoria funciona como órgão estatutário para a recepção de denúncias, internas e externas, sejam elas anônimas ou não, relacionadas às atividades institucionais. Em 2022, 73,7% de denúncias recebidas eram de origem anônima, segundo o relatório de gestão anual da Ouvidoria. Apesar dos estudos apontarem a importância no Brasil da regulação sobre mecanismos de proteção e incentivos ao denunciante (*whistleblower regulation*), até abril de 2025, a CMB carecia de normativo institucional.

Objetivos, final e intermediários: O objetivo final foi produzir uma normativa institucional de proteção e incentivo ao denunciante, alinhada à realidade organizacional da Casa da Moeda do Brasil. Para tanto, foram alcançados três objetivos intermediários: (i) Identificar a percepção dos empregados da CMB em relação aos mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante; (ii) Mapear os mecanismos de estímulo e proteção ao denunciante, considerando o contexto normativo-legal vigente; (iii) Desenvolver uma proposta de normativa institucional para proteção e incentivo ao denunciante, formulada a partir da percepção dos usuários sobre o canal de denúncias da instituição. A normativa decorrente da pesquisa constitui seu produto tecnológico normativo que uma vez submetida pela Ouvidoria da CMB à apreciação das instâncias competentes da organização, entrará em vigência.

Metodologia de Pesquisa: A pesquisa adotou abordagem pós-positivista, cujos dados quantitativos foram levantados por *survey* para obter a percepção dos empregados acerca dos mecanismos de proteção e estímulo ao denunciante e sua priorização. Assim, foi realizada uma pesquisa aplicada de natureza descritiva e intervencionista. Os dados de campo foram coletados por (i) levantamento documental; (ii) levantamento *survey* e (iii) observação de campo, avaliados por análise de conteúdo e estatística descritiva não probabilística.

Produto Técnico-Tecnológico: A *Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante* (NPID), decorrente da pesquisa constitui seu produto tecnológico pertinente à realidade organizacional, que uma vez aprovada pelas suas instâncias competentes, entrará em vigência. se institucionalizando assim, mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante específicos que promovem maior segurança jurídica, estímulo ao controle social e fortalecimento da governança interna da CMB.

Limitações para aplicabilidade do TFC: Duas limitações se revelaram: (i) dependência da aprovação do produto tecnológico elaborado pelas instâncias organizacionais competentes. (ii) não se realizaram entrevistas com denunciante, em razão da necessidade de preservar a confidencialidade, garantir o sigilo das identidades envolvidas e prevenir revitimização.

Aplicabilidade do trabalho na organização estudada ou no setor econômico: O resultado da pesquisa apresenta alta aplicabilidade no âmbito da organização estudada porque o referido normativo denominado *Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante* – NPID é capaz de fortalecer a integridade pública propiciando que os denunciante sejam protegidos contrarretaliações e de subsidiar melhorias nos processos internos das atividades da Ouvidoria; e, porque o pesquisador ocupa a função de titular da Ouvidoria com competência administrativa para a proposição de normativos e submissão às instâncias superiores para sua implantação institucional. Assim, uma vez aprovada e em vigência a normativa para proteção e incentivo ao denunciante abrangerá toda a população da CMB promovendo um ambiente laboral alinhado às melhores práticas anticorrupção em empresas públicas.

Contribuições práticas e teóricas: Os resultados desta pesquisa fornecem um produto tecnológico normativo denominado NPID, pertinente ao contexto organizacional examinado, que (i) amplia a eficácia do canal de denúncias; (ii) fornece mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante (iii) fortalece a governança interna e alinha a organização às melhores práticas nacionais e internacionais de integridade pública; (iv) se alinha diretamente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) qual seja, “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”. Sua contribuição teórica se dá porque os resultados agregam ao campo da administração pública conhecimento científico empiricamente fundamentado acerca dos mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante priorizados em uma empresa pública federal tricentenária.

Originalidade: A originalidade desta pesquisa reside em ser o primeiro estudo sistematizado a diagnosticar e elaborar uma proposição específica de normativa com medidas protetivas e de incentivo ao denunciante, no âmbito de uma empresa pública estatal federal.

Palavras-Chave: *Whistleblowing Regulation*; Denúncia; Empresa Pública; Proteção e Incentivo ao empregado *whistleblower*. Ouvidoria.

PROTECTION AND INCENTIVE MECHANISMS FOR WHISTLEBLOWERS: INSTITUTIONAL FRAMEWORK PROPOSED BY THE OMBUDSMAN OF A THREE-CENTURY-OLD FEDERAL STATE-OWNED COMPANY

EXTENDED ABSTRACT

Objective of the Final Course Project (FCP): This study aimed to identify whistleblower protection and incentive mechanisms suited to the specific context of Casa da Moeda do Brasil (CMB – the Brazilian Mint). The results provided the basis for designing an institutional regulatory framework aligned with the organization’s unique structure and operational environment.

Problem Statement: Founded in 1694, Casa da Moeda do Brasil (CMB) is a federal state-owned enterprise with more than 300 years of history. It was responsible for minting Brazil’s first coins and continues to play a vital role in upholding the trust, integrity, and authenticity of products and services essential to functioning of the State. Through this work, CMB adds value to the production of the national currency and other high-security products. Within CMB, the Ombudsman’s Office serves as a statutory body tasked with receiving internal and external reports, whether anonymous or identified, related to institutional activities. According to Ombudsman’s 2022 annual Management Report, 73.7% of all reports received that year were submitted anonymously. Although various studies highlight the importance of establishing regulatory frameworks for whistleblower protection and incentives in Brazil, as of April 2025, CMB still lacked an internal policy specifically addressing this matter.

Final and Intermediate Objectives: The primary goal of this project was to develop an institutional policy for the protection and encouragement of whistleblowers, tailored to the specific context and operational reality of Casa da Moeda do Brasil (CMB). To achieve this, this study pursued three intermediate objectives: (i) To identify CMB employees’ perceptions regarding whistleblower protection and incentive mechanisms; (ii) To map existing protection and incentive mechanisms within the current legal and regulatory framework; (iii) To develop a draft institutional policy for whistleblower protection and encouragement, based on feedback from users of the institution’s reporting channel. The resulting policy constitutes the normative technological output of this research. Once submitted by CMB’s Ombudsman Office to the organization’s designated decision-making bodies, it is expected to be formally adopted and implemented.

Research Methodology: This study followed a post-positivist approach. Quantitative data were collected through a survey designed to capture employees’ perceptions of whistleblower protection and incentive mechanisms, as well as their relative prioritization. Accordingly, the research adopted applied, descriptive, and interventionist design. Field data collection involved: (i) documental research, (ii) survey, and (iii) field observation. The field data were analyzed by content analysis and non-probabilistic descriptive statistics.

Technical-Scientific Output: The Whistleblower Protection and Incentive Policy (NPID), elaboration supported through this applied research, represents its technical and regulatory output, specifically tailored to the needs of Casa da Moeda do Brasil. Once approved by the institution’s governing bodies, the policy will be enacted, establishing formal mechanisms to safeguard and encourage whistleblowers. These provisions are designed to strengthen legal certainty, promote social accountability and reinforce CMB’s internal governance framework.

Limitations to the Applicability of the Final Course Project: Two key limitations affected the applicability of the project:

- (i) the adoption of the proposed technical solution is contingent upon approval by the organization's relevant authorities;
- (ii) interviews with whistleblowers were not conducted in order to preserve confidentiality, safeguard the anonymity of those involved, and avoid the risk of revictimization.

Applicability of the Project within the Organization or Economic Sector: The findings of this research have strong practical relevance within the studied organization. The proposed Whistleblower Protection and Incentive Policy (NPID) holds significant potential to strengthen public integrity by ensuring protection against retaliation for whistleblowers, while also contributing to improvements in the internal procedures of the Ombudsman's Office. Notably, the researcher serves as the Chief Ombudsman and holds administrative authority to propose internal regulations and submit them to the organization's higher-level governing bodies for institutional approval. Once enacted, the policy will apply to the entire workforce of Casa da Moeda do Brazil, fostering a work environment aligned with best practices in anti-corruption and public enterprises.

Practical and Theoretical Contributions: This research resulted in the development of a regulatory technological product — the Whistleblower Protection and Incentive Policy (NPID) — tailored to the organizational context under study. The NPID:

- (i) improves the effectiveness of the reporting channel;
- (ii) provides mechanisms to protect and encourage whistleblowers;
- (iii) strengthens internal governance and aligns the organization with leading national and international public integrity practices; and
- (iv) directly contributes to Sustainable Development Goal (SDG) 16 of the United Nations 2030 Agenda, which aims to “promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all, and build effective, accountable, and inclusive institutions at all levels.” Its theoretical contribution lies in advancing empirically grounded knowledge in the field of public administration, with a particular focus on the prioritization of whistleblower protection and incentive mechanisms within a federal state-owned enterprise with over three centuries of institutional history.

Originality: This study is distinguished by being the first structured effort to both assess and develop a regulatory proposal specifically focused on whistleblower protection and incentive procedures within the context of a federal state-owned company in Brazil.

Keywords: Whistleblowing Regulation; Reporting Misconduct; State-Owned Enterprise; Whistleblower Protection and Incentives. Ombudsman.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

CCGOV	Comitê de Governança, Riscos e Controles
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGU	Controladoria-Geral da União
CMB	Casa da Moeda do Brasil
COAUD	Comitê de Auditoria Estatutário
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CONSAD	Conselho de Administração
COPES	Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração
ENCCLA	Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro
FALABR	Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEC	Securities and Exchange Commission
SISOUV	Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição anual de manifestações.....	3
Gráfico 2 – Distribuição de empregados por carreira.....	4
Gráfico 3 – Distribuição de empregados por gênero.....	38
Gráfico 4 – Distribuição de empregados por faixa etária.....	38
Gráfico 5 – Distribuição de empregados por escolaridade.....	39
Gráfico 6 – Distribuição de empregados por nível do cargo.....	39
Gráfico 7 – Distribuição de empregados por função de confiança.....	40
Gráfico 8 – Distribuição de empregados por tempo de trabalho.....	40
Gráfico 9 – Distribuição de empregados por faixa salarial.....	41
Gráfico 10 – Resultado sobre o Canal de Denúncias – Frequência de Respostas.....	42
Gráfico 11 - Resultado sobre Proteção e Incentivo – Frequência de Respostas.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma.....	5
Figura 2 - Estrutura de Governança da CMB.....	21
Figura 3 - Sistema de Integridade da CMB.....	22
Figura 4 – Fluxograma de tratamento de denúncias.....	25
Figura 5- Matriz de Criticidade de Denúncias.....	27
Figura 6 - Fluxo de aprovação de política institucional.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da Pesquisa – Frequência de Respostas.....	38
Tabela 2 – Resultados do Canal de Denúncias - Frequência de Respostas.....	44
Tabela 3 – Resultados – Proteção e Incentivos - Frequência de Respostas.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de <i>Whistleblower</i>	10
Quadro 2 – Denominações dadas a Ouvidoria.....	13
Quadro 3 – Tipos de retaliação e práticas decorrentes.....	17
Quadro 4 – Medidas protetivas.....	18
Quadro 5 – Medidas de proteção.....	18
Quadro 6 – Relação de Documentos.....	34
Quadro 7 - Resumo da Avaliação do Produto Técnico Tecnológico.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 A corrupção e whistleblower regulation.....	1
1.2 A organização e a situação - problema desta pesquisa	3
1.3 Dados que dimensionam a situação-problema na organização	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 <i>Objetivo Final</i>	6
1.4.2 <i>Objetivos intermediários</i>	6
1.5 Relevância da pesquisa	6
1.5.1 <i>Relevância prática</i>	6
1.5.2 <i>Relevância teórica</i>	7
1.6 Escopo da pesquisa	7
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1 Whistleblower: Conceito, natureza e tipos.....	8
2.2 Ouvidoria pública.....	12
2.3 Whistleblowing regulation: Proteção e incentivo ao denunciante.....	14
3. A CASA DA MOEDA NO BRASIL: SISTEMA DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE	20
3.1 Estrutura de governança da CMB	20
3.2 Sistema de integridade	21
3.3 Fluxograma de tratamento das denúncias	23
3.4 O denunciante no contexto normativo	27
4. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	33
4.1 Delineamento epistemológico da pesquisa.....	33
4.2 População examinada.....	34
4.3 Métodos, técnicas e procedimentos de coleta de dados.....	34
4.4 Considerações éticas.....	36
5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	37
5.1 Perfil dos respondentes:	37
5.2 Análise dos dados coletados.....	42
5.2.1 <i>Canal de Denúncias</i>	42
5.2.2 <i>Proteção e Incentivo</i>	45
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	52
7. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS	57
8. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	60
8.2 <i>Aderência</i>	61
8.3 <i>Impacto Potencial</i>	61
8.4 <i>Aplicabilidade potencial</i>	62
8.5 <i>Inovação</i>	62
8.6 <i>Complexidade</i>	63
8.7 <i>Processo de Aprovação da Política</i>	63
8.8 <i>Classificação</i>	65
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

ANEXO I – DESPACHO DA COMISSÃO SETORIAL DE ÉTICA DA CMB.....	76
APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - NPID.....	77
APÊNDICE B- PESQUISA SOBRE O CANAL DE DENÚNCIAS DA CMB.....	103
APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE INEXISTÊNCIA DE CONFLITO DE INTERESSES.....	106
APÊNDICE D – TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL.....	107

1. INTRODUÇÃO

1.1 A corrupção e *whistleblower regulation*

A corrupção é um problema estrutural do Brasil (Holanda, 1995), e segundo o Índice de Percepção da Corrupção elaborado pela organização Transparência Internacional ¹, publicado em 2024, o Brasil ocupa a 107ª posição, dentre 180 países avaliados, perdendo 3 posições do ranking comparado ao ano de 2023.

Transparência Internacional sediada em Alemanha, desde 1995, conduz a Pesquisa de Percepções da Corrupção, um instrumento usado em nível mundial para avaliar, anualmente, como a corrupção é percebida e vivenciada pela população nos seus respectivos países. Esta pesquisa serve como um indicador-chave, fornecendo insights sobre o grau em que os indivíduos respondentes enfrentam corrupção em sua vida cotidiana, assim como suas opiniões e experiências relacionadas à corrupção nas esferas públicas. Nas cinco primeiras posições dos países avaliados pelos níveis de corrupção percebidos pela população numa escala de 100 (cem), totalmente incorrupto encontram-se Dinamarca, Finlândia, Singapura, Nova Zelândia, Luxemburgo e nas últimas posições próximo de 0 (zero), encontram-se Sudão do Sul, Somália, Venezuela, Síria, Guiné Equatorial, Eritreia, Líbia e Iêmen.

Nessa perspectiva, o Barômetro Global da Corrupção¹, uma das ferramentas da Transparência Brasil² para medir a percepção e a experiência do público geral em relação à corrupção em seus países, alertou a corrupção como o mais negativo fenômeno nas democracias latino-americanas dos últimos anos. No entanto, a despeito da reconhecida importância do fenômeno da corrupção, ainda há pouco debate brasileiro sobre uma das ferramentas para o exercício do controle social: o instituto do *whistleblower* (Cortês, 2021).

O termo *whistleblower* é a junção de dois termos de língua inglesa significando: *whistle* = apito e *blow* = soprar. Trata-se de um curso de ação pelo qual membros ou antigos membros de uma determinada organização denunciam ato ilegal, imoral ou ilegítimo, que ocorreu sob o controle do seu empregador para uma pessoa ou autoridade apta a tomar medidas efetivas e corretivas, conhecido como *whistleblowing* (Near; Miceli, 1985).

As denúncias representam ferramentas para identificar condutas inadequadas, pois resultam de uma série de interações entre as características da organização, as particularidades do indivíduo denunciante e os detalhes específicos da situação em questão (Near; Miceli, 1985). Nessa esteira, as Ouvidorias representam um avanço na Administração Pública Brasileira no campo do controle e participação social, na medida em que possibilitam à sociedade expressar as suas necessidades sobre os direitos constitucionais e o monitoramento da atividade pública (Santos *et al.*, 2019).

Neste sentido, desenvolver mecanismos para prevenir e combater a corrupção é uma prioridade do setor público e uma prática recomendada pelos organismos internacionais, inclusive em compromissos firmados pelo Estado Brasileiro, conhecida como *whistleblowing regulation* (Rocha, 2018).

A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (ONU, 2003), a qual o Brasil ratificou em 2006, através do Decreto Legislativo 5.687/2006 (Brasil, 2006), sugere que os países membros considerem adicionar a prática de *whistleblower regulation*, em suas legislações nacionais, propondo a implementação de medidas de proteção adequadas para os denunciantes, também denominados *whistleblowers*.

¹ O estudo Latinobarómetro é produzido pela Corporación Latinobarómetro, uma corporação privada sem fins lucrativos criada em 1995 com sede em Santiago, Chile, financiada por organismos internacionais, gobiernos de la región, gobiernos fuera de la región y sector privado. Disponível em: <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>.

² <https://www.transparencia.org.br/>

A Convenção Interamericana³ contra a Corrupção também reconhece a importância dos *whistleblowers* e, entre suas ações preventivas contra a corrupção, destaca a de desenvolver sistemas que ofereçam proteção aos indivíduos que reportam corrupção, tanto servidores públicos quanto cidadãos comuns. E, no âmbito nacional, a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA)⁴, criada em 2003, elaborou em 2016 um estudo intitulado “Subsídios ao debate para a implantação dos programas de *whistleblower* no Brasil”, e um diagnóstico da produção acadêmica acerca da regulação e das práticas em prol da proteção a denunciante no Brasil (Enccla, 2023).

A Controladoria-Geral da União (CGU), através da Rede Nacional de Ouvidorias – (RENOUV)⁵, conduziu o mapeamento nacional de práticas e legislações objetivando identificar as políticas e iniciativas para proteger as pessoas que fazem denúncias ao poder público e, montou um diagnóstico de como o fenômeno da corrupção é tratado no Brasil. Essa pesquisa, que ocorreu no período de 29 de maio e 30 de junho de 2023, teve como público-alvo as ouvidorias públicas dos poderes executivo federal, estadual e municipal, obtendo 285 respondentes, com prevalência de ouvidorias do Poder Executivo Federal.

Quanto à regulação da proteção ao denunciante, o mapeamento nacional conduzido pela CGU revelou que apenas 29,5% (83 registros dos 285) informaram possuir normas específicas sobre a prática de *whistleblower regulation*. Já no que diz respeito ao incentivo ao denunciante, apenas 16,50% (47 respondentes dos 285) indicaram a existência de legislação específica, e destes, 10,51% (28 dos 47), ou seja, 3 apresentaram normas concernentes a tais incentivos de maneira explícita com os tipos de incentivo que usavam.

Após análise do mapeamento, apenas uma instituição evidenciou a existência de ações de incentivo, para além de mecanismos protetivos, o que destaca a ausência de regulamentação sobre práticas relacionadas estritamente ao incentivo, tais como o pagamento de recompensas financeiras, o que poderia pesar no processo decisório de um indivíduo no ato de reportar (Andon *et al.*, 2018).

A CGU realiza a supervisão técnica da atuação das ouvidorias públicas, incluindo as empresas públicas como a examinada nesta pesquisa.

³ A Convenção Interamericana contra a Corrupção, aprovada no âmbito da Organização dos Estados Americanos (OEA), é um instrumento que visa promover e fortalecer o desenvolvimento dos mecanismos necessários para prevenir, detectar e punir a corrupção, bem como promover ações que assegurem a cooperação entre os países signatários. A Convenção da OEA foi firmada em 29 de março de 1996, em Caracas, Venezuela. No Brasil, ela foi aprovada pelo Decreto Legislativo nº 152, de 25 de junho de 2002 e promulgada pelo Decreto Presidencial nº 4.410, de 7 de outubro de 2002. Disponível em: <https://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/b-58.htm>.

⁴ A ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro foi criada em 2003 sendo a principal rede de articulação institucional brasileira para o arranjo, discussões, formulação e concretização de políticas públicas e soluções de enfrentamento à corrupção e à lavagem de dinheiro. Atualmente conta com aproximadamente 90 instituições públicas - pertencentes aos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e o Ministério Público, abrangendo também as esferas federal, estadual e, em alguns casos, até mesmo municipal - e entidades. Disponível em: <https://enccla.camara.leg.br/>

⁵ A Rede Nacional de Ouvidorias foi criada pelo Decreto Nº9.492/2018 é um fórum de integração das ouvidorias públicas, em busca da consolidação de uma agenda nacional de ouvidoria pública e participação social, e para a garantia dos direitos dos usuários de serviços públicos. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/rede-de-ouvidorias>

1.2 A organização e a situação - problema desta pesquisa

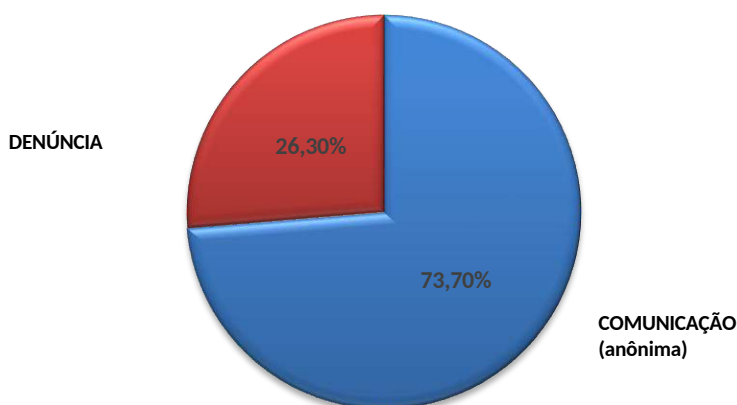
Apesar dos estudos demonstrarem a importância no Brasil da regulação expressa denominada *whistleblower regulation* sobre mecanismos de proteção e incentivos ao denunciante (Sundfeld; Palma, 2020), até abril de 2025, verifica-se ausência de um normativo institucional na organização aqui examinada, qual seja a Casa da Moeda do Brasil.

Trata-se de uma empresa pública fundada em 1694, responsável pela fabricação das primeiras moedas cunhadas em solo brasileiro, cujo trabalho agrega segurança e valor à produção do meio circulante nacional e outros produtos de segurança (CMB, 2023).

O relatório de gestão anual (CMB, 2022) da Ouvidoria da Casa da Moeda do Brasil de 2022 mostra que dos 100% do volume total das manifestações⁶ submetidas aos órgãos de controle interno da CMB, as comunicações de irregularidades, também conhecidas como denúncias anônimas, correspondem a 73,7% (setenta e três vírgula sete por cento), evidenciando a preferência pelo anonimato quando comparado às denúncias com identificação do denunciante, cuja natureza pressupõe explicitar a identidade do manifestante.

Essa proporção por tipo de denúncias (sempre com identificação do denunciante) ou comunicações (sempre anônimas), constam no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição anual por tipo de manifestações



Fonte: Adaptado pelo autor com base no Relatório de Gestão Anual 2022 – Ouvidoria – CMB disponível em <https://www.casadamoeda.gov.br/arquivos/pcmb/a-empresa/ouvidoria/relatorios/relatorio-de-gestao-anual/relatorio-de-gestao-anual-2022.pdf>

Destaca-se que a entidade Ouvidoria Pública decorre do processo de redemocratização do país, em que diversas instâncias e mecanismos de participação social têm sido instituídos ao longo das últimas décadas, criando condições para que os cidadãos exerçam o controle social e influenciem os processos decisórios governamentais (Menezes, 2017).

Nesse viés, toda ouvidoria atua fundamentada especificamente na transparência, independência, autonomia, imparcialidade, isenção, responsabilidade social, ética, boa-fé e sigilo das informações que recebe, e alicerçada nos princípios constitucionais da legalidade, legitimidade, imparcialidade, moralidade, probidade e publicidade norteadores da Administração Pública (Meirelles, 2018), assim, também a Ouvidoria da Casa da Moeda atua como órgão estratégico dessa instituição organizacionalmente diretamente vinculado ao órgão superior colegiado deliberativo denominado Conselho de Administração .

⁶ As manifestações na CMB são classificadas em 2 tipos denominadas respectivamente, comunicações (sempre anônimas) e denúncias (sempre identificadas)

Portanto, o referido órgão, a Ouvidoria da CMB é o canal oficial, estatutário, para o recebimento de denúncias, conforme preconizado no art. 127, II do Estatuto Social da Casa da Moeda do Brasil: “Art. 127 À Ouvidoria compete: receber e examinar denúncias internas e externas, inclusive sigilosas, relativas às atividades da companhia” (CMB, 1997)⁷.

Desse modo, o comando previsto no artigo 127 supramencionado confere à Ouvidoria da CMB a competência legal e organizacional para operar como órgão responsável pela gestão o canal de denúncias institucional que em 2023, enfrentava uma situação problemática que a seguir se detalha.

1.3 Dados que dimensionam a situação-problema na organização

A Casa da Moeda do Brasil é uma organização fundada em 8 de março de 1694, criada por decisão do rei de Portugal, D. Pedro II, para fundir e cunhar o ouro extraído do Brasil durante o período colonial. Sua existência de 330 anos mistura-se com a história do país, cujas atividades foram iniciadas em Salvador e, em 1698, posteriormente convertida em empresa pública pela Lei Federal nº 5.895/1973 (Brasil, 1973), sendo transferida e funcionando, desde então, no Rio de Janeiro, quando foi construído um complexo industrial com modernas fábricas de cédulas, moedas e papéis de segurança em Santa Cruz, Zona Oeste do Rio de Janeiro.

O complexo industrial, segundo o relatório de gestão do ano de 2023⁸, indica que a empresa possui 538 mil m² de área total e 110 mil m² de área construída, contando com três departamentos fabris: o Departamento de Cédulas, o Departamento de Moedas e Medalhas e o Departamento de Produtos Gráficos e Cartões, esse complexo industrial é um dos maiores do gênero no mundo e o maior da América Latina. As fábricas de cédulas e de moedas possuem capacidade instalada para produção de, aproximadamente, 2,6 bilhões e 4,0 bilhões de unidades por ano, respectivamente (CMB, 2023).

Para realizar tal produção a CMB conta com uma força de trabalho composta por 1.878 empregados efetivos e, aproximadamente, 270 terceirizados, sendo os empregados efetivos divididos em níveis médio, técnico e superior, como representado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Total de empregados por carreira



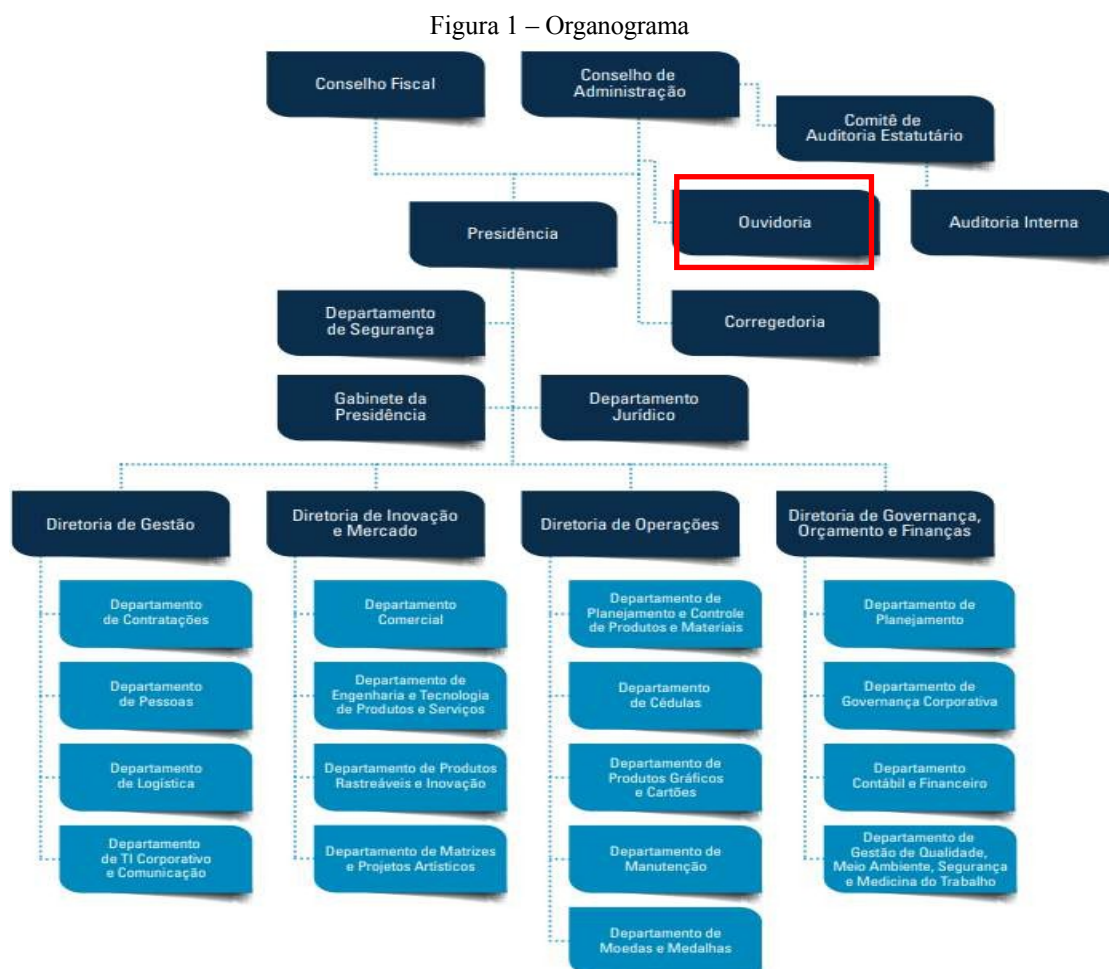
Fonte: CMB. Relatório de Gestão 2023. Disponível em: <https://www.casamoea.gov.br/arquivos/pcmb/a-empresa/governanca-corporativa/relatorios-da-administracao/relatorio-administracao-CMB-2023.pdf>

⁷ CMB. Estatuto Social da CMB, vigente desde 13 de janeiro de 1997, atualizado em Assembleia Geral Extraordinária de 26/02/2024. Disponível em: <https://www.casamoea.gov.br/arquivos/pcmb/acesso-a-informacao/institucional/base-juridica/estatuto-cmb.pdf>

⁸ CMB. Relatório de Gestão 2023. Disponível em: <https://www.casamoea.gov.br/arquivos/pcmb/a-empresa/governanca-corporativa/relatorios-da-administracao/relatorio-administracao-CMB-2023.pdf>

Conforme o Estatuto Social vigente da CMB, a estrutura organizacional e a distribuição interna das atividades administrativas são de competência da Diretoria Executiva, composta por um Presidente e quatro Diretores Executivos, estando a Ouvidoria vinculada diretamente ao Conselho de Administração.

O organograma organizacional representado na Figura 1, evidencia a posição estratégica da Ouvidoria, a qual encontra-se diretamente subordinada ao Conselho de Administração:



Fonte: CMB. Relatório de Gestão 2023. Disponível em: <https://www.casadamoeda.gov.br/arquivos/pcmb/a-empresa/governanca-corporativa/relatorios-da-administracao/relatorio-administracao-CMB-2023.pdf>

Diante da relevância da normativa da matéria para o fortalecimento da integridade pública e, percebendo que na CMB até 2025, ainda se carece de instrumentos normativos institucionais, torna-se evidente a necessidade de contar com um normativo específico que atenda a realidade organizacional para que a atuação da Ouvidoria ocorra através de atos administrativos devidamente regulamentados que permitam decisões amparadas pelo sistema normativo organizacional.

Portanto, indaga-se: “Quais mecanismos de proteção e incentivos aos denunciantes são pertinentes à realidade organizacional na Casa da Moeda do Brasil?” que será desvendada mediante pesquisa científica aplicada nessa instituição.

1.4 Objetivos

Para responder à indagação formulada, nesta pesquisa aplicada, se estabeleceram um objetivo final e três objetivos intermediários.

1.4.1 Objetivo Final

- Elaborar uma normativa institucional de proteção e incentivos aos denunciantes pertinente à realidade organizacional na Casa da Moeda do Brasil.

1.4.2 Objetivos intermediários

- Levantar a percepção dos empregados sobre mecanismos de proteção e incentivos ao denunciante;
- Identificar os mecanismos de incentivo e proteção ao denunciante, considerando o contexto normativo vigente;
- Desenvolver uma normativa para proteção e incentivo ao denunciante, considerando a percepção dos usuários do canal de denúncias da instituição na forma de produto tecnológico da pesquisa.

1.5 Relevância da pesquisa

Os resultados da presente pesquisa aplicada apresentam relevância prática e teórica.

1.5.1 Relevância prática

Uma normativa institucional como mecanismo de proteção e incentivos desenvolvida com pertinência à realidade organizacional constitui instrumento de gestão da governança corporativa, cuja responsabilidade de proposição compete diretamente à Ouvidoria, em razão da competência institucional.

Com a normatização de medidas para estimular e, ao mesmo tempo, proteger o ato de denunciar de modo a minimizar, mitigar e neutralizar as vulnerabilidades às quais o denunciante encontra-se exposto, se propiciará o combate às irregularidades e corrupção, ou seja, o cumprimento do propósito da Ouvidoria.

A Casa da Moeda do Brasil se beneficia diretamente com a criação desses mecanismos, em razão da ausência até 2025 de um arcabouço normativo que regule a matéria e propicie a geração de valor público no âmbito da governança corporativa.

Os resultados da pesquisa alcançados são também relevantes porque subsidiam a tomada de decisão da gestão da governança na Casa da Moeda do Brasil, para aprovar um normativo interno que regule e guie o processo e ato de denúncia, proteja e oriente os potenciais denunciantes.

Nesse sentido, a pesquisa fornece conhecimento cientificamente produzido específico para atender à realidade organizacional, conectada com as práticas dos órgãos superiores de supervisão técnica, e vinculada aos objetivos estratégicos da instituição, como previsto no Planejamento Estratégico 2022-2026 da CMB, qual seja, manter a CMB alinhada às melhores práticas de gestão e governança.

A pesquisa foi viável, porquanto o pesquisador a realizou para solucionar uma responsabilidade como empregado público efetivo, ocupante do cargo de Analista de Gestão desde 2011, nomeado para o exercício da função de Ouvidor por dois mandatos, cuja vigência iniciou-se em 2020 encerrando-se em 2026, portanto vinculado diretamente ao Conselho de Administração. Dentre suas atribuições funcionais e competência administrativa está a proposição de aperfeiçoamento dos normativos internos, participando diretamente do processo decisório acerca do aperfeiçoamento contínuo do processo de denúncias no âmbito organizacional.

Assim, registra-se, por oportuno, a inexistência de qualquer conflito de interesses entre as funções exercidas e a realização da pesquisa, havendo, ao contrário, plena convergência entre o estudo, suas atribuições institucionais e o interesse público.

A execução da pesquisa aplicada se revelou oportuna no contexto das orientações emanadas pelos órgãos de supervisão técnica, aos quais encontra-se vinculada a Casa da Moeda do Brasil, inclusive por ser o pesquisador membro da Rede Nacional de Ouvidorias - RENOUV, compondo o Grupo de Trabalho de Combate à Retaliação.

Por fim, a proposta de normatização está em consonância com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 16) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que visa “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (ONU, 2015).

Nesse sentido, a criação de mecanismos institucionais de proteção ao denunciante contribui diretamente para fortalecer a integridade e a confiança social, promovendo a melhoria da governança pública e o fortalecimento das instituições, conforme preconizado pelo ODS 16.

1.5.2 Relevância teórica

O resultado da pesquisa também agrega ao acervo da academia com conhecimento científico empiricamente fundamentado acerca de mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante priorizados e governança em empresa pública federal, ainda carentes de pesquisas aplicadas, em específico acerca do *whistleblower*, na trajetória normativa e organizacional no Brasil, além da contribuição para a gestão pública.

1.6 Escopo da pesquisa

Trata-se uma pesquisa aplicada, circunscrita no âmbito de uma empresa pública federal, geograficamente situada no Distrito Industrial de Santa Cruz, no Município do Rio de Janeiro, composta por cerca de 2.000 empregados.

Demograficamente, esta pesquisa se restringiu aos empregados em geral da CMB e sua opinião sobre o canal de denúncias, proteção ao denunciante no escopo do regulamento de pessoal que orienta o processo de denunciar irregularidades na organização examinada.

Conceitualmente, a presente pesquisa se restringiu ao conhecimento sobre o instituto do *whistleblower*, mecanismos de proteção e incentivo, ouvidoria, integridade pública, governança corporativa de empresas estatais federais. Portanto, não se abordou o impacto ou resultados das denúncias que venham a ser realizadas.

Temporalmente, a pesquisa abrangeu o período desde a implantação da Ouvidoria na CMB, ou seja, de 2012 até 2025 e, a pesquisa de campo se realizou de 2023 – 2025.

Assim, esta dissertação se apresenta em nove capítulos, além da introdução, situação-problema, objetivos e relevância dos resultados. No segundo se apresenta a revisão da literatura, abordando o conceito, natureza e tipos de denúncia; Ouvidoria Pública; Mecanismos de Proteção e Incentivo; *whistleblowing regulation*. No terceiro, a estrutura de Governança da CMB. O quarto capítulo trata do delineamento epistemológico e percurso metodológico da pesquisa aplicada. O quinto aborda os resultados e discussão a luz do referencial teórico elaborado, o sexto com as conclusões, recomendações e sugestão para aprofundar a pesquisa. Por fim, o produto tecnológico (norma), as referências, anexo e apêndices.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A base conceitual desta pesquisa aplicada foi elaborada com foco em torno dos temas *whistleblower*, *ouvidoria pública*, *whistleblowing regulation*, apresentados a seguir.

2.1 *Whistleblower*: Conceito, natureza e tipos

Whistleblower, em tradução literal, significa assoprador de apito (Bento, 2015). O termo, de aceitação e utilização global, foi utilizado no Projeto de Lei do Senado do Brasil nº 362, de 2015 com base na definição da Organização Internacional do Trabalho: o *whistleblower* faz “*relatos de empregados ou ex-empregados sobre condutas ilegais, irregulares e práticas perigosas ou antiéticas por parte dos empregadores.*” (ILO, 2022)⁹

A aceitação do termo foi cunhada pelo ativista Ralph Nader, em 1971, evoluindo para uma posição conceitual positiva, consistindo em um ato de um homem ou mulher que, acreditando na sobreposição do interesse público ao interesse da organização que ele serve, “assopra” (reporta) que a organização está em corrupção, ilegalidade, atividade fraudulenta ou prejudicial (Nader *et al.*, 1972).

Os estudos desses fenômenos ganharam destaque na literatura acadêmica a partir da década de 1980. Neste sentido, Near e Miceli (1985, p.6) definiram o conceito clássico de *whistleblowing* como:

“o ato de um empregado ou ex-empregado de uma organização divulgar informações que ele ou ela acredita evidenciar atividades ilegais, imorais ou ilegítimas dentro da organização a pessoas ou entidades que possam tomar medidas corretivas”.

As denúncias podem ser feitas tanto no ambiente interno quanto externo de uma organização. Contudo, na maioria dos casos, os denunciante optam por expor suas descobertas inicialmente dentro da própria organização antes de torná-las públicas (Near; Miceli, 2002).

Essa perspectiva, centrada no denunciante interno, tem sido ampliada por estudos mais recentes, que reconhecem também o papel de atores externos - clientes, fornecedores, investidores ou reguladores - como potenciais denunciante. Essa ampliação busca refletir as transformações nas dinâmicas organizacionais contemporâneas, marcadas por processos de terceirização, redes contratuais complexas e maior acesso à informação por partes interessadas externas (Culiberg; Mihelic, 2016).

Os denunciante têm sido percebidos no mundo como heróis, tal como afirma Banisar (2011, p.1): “*whistleblowers have been hailed as heroes for revealing corruption and fraud in organizations and for preventing potentially harmful mistakes from leading to disasters*”. Contudo, adverte o autor, que denunciante enfrentam possíveis graves repercussões, desde a demissão até o risco de sofrer danos físicos, em razão do ato de denunciar. Dalla e Gabriel (2022) também abordam a dualidade “heróis ou traidores?” que permeia a percepção sobre *whistleblowers*.

Assim, por um lado, há os que os veem como “fazendo a coisa certa” e contribuindo para um país melhor, atitude digna de proteção e até de recompensa. Por outro lado, há quem os encare com desconfiança, como delatores que rompem a lealdade – uma imagem negativa construída historicamente.

⁹ International Labour Organization (ILO,2022). The protection of whistle-blowers in the public service sector. Disponível em: <https://www.ilo.org/media/243161/download>.

No entanto, os denunciante também são vistos como traidores e seu comportamento é considerado uma ofensa pessoal, especialmente porque a lealdade pessoal é considerada um dos pilares da relação de trabalho (Sampaio; Sobral, 2013), especificamente mediante ensaio sobre os gestores no Brasil, os autores defendem que:

“Commonly, managers from Brazilian organizations seem to consider whistleblowing a taboo or a deviant behavior and to persecute and retaliate against those who blow the whistle as if they, rather than the wrongdoing, were the problem. This helps to increase the fear of retaliation, especially in the form of social sanctions.” (Sampaio; Sobral, 2013, p.383)

Mas, a tendência moderna – e o objetivo normativo – é ressignificar o denunciante como parceiro da integridade, uma voz corajosa que deve ser ouvida e respeitada, diluindo assim, a pecha de traidor. Nesse sentido, essa ressignificação, aposta que a regulamentação e difusão do *whistleblowing* no Brasil contribuirá para mudar a cultura e glorificar a atuação do informante do bem (Dalla & Gabriel, 2022).

O termo “tocar o apito”, nas palavras de Rocha (2015, p.2), é “...[whistleblower] utilizado para descrever o sujeito que, pretendendo a observância das regras de determinada sociedade, sopra o apito para que as autoridades tenham atenção ao fato que necessita de apreciação”. Assim, o termo “denunciante” é utilizado como equivalente em português para “whistleblower”, expressão inglesa que literalmente significa “soprador de apito” (Bento, 2015). Contudo, o autor amplia o significado de *whistleblower* para incluir qualquer indivíduo que torna públicas informações - ou, usando uma metáfora musical similar, “toca o trombone”. Entretanto, “botar a boca no trombone” não é uma tarefa fácil (Dalla; Gabriel, 2022, p. 162). Assim, os vínculos profissionais e sociais associados a uma cultura institucional que valoriza a lealdade à organização e o receio de retaliações, frequentemente atuam como barreiras ao ato de denunciar. De fato, um dos maiores receios dos *whistleblowers* é a destruição de suas carreiras, considerando que muitos denunciante acabam censurados, sujeitos a processos disciplinares, vítimas de difamação e até mesmo processados por aqueles interessados em ocultar as irregularidades reveladas (Sampaio; Sobral, 2013; Ribeiro, 2019).

Se torna urgente contar com uma legislação específica porquanto o *whistleblower* não está envolvido na dinâmica da irregularidade, mas ostenta a condição de “terceiro sabedor de informações relevantes, seja por decorrência do exercício direto do seu trabalho, seja por razões eventuais.” (Oliveira, 2015, p. 6).

Os entendimentos e recomendações acerca do *whistleblower* utilizados em documentos internacionais reunidos por Ayres et al (2018, p.81), com base em outro estudo de Rocha (2016), destacam quatro critérios para sua definição:

“(1) Segundo a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, considera-se whistleblower a pessoa que, agindo de boa-fé e fundamentada em razões plausíveis, denuncia à autoridade competente qualquer conduta que infrinja as disposições da convenção; (2) Para o Conselho Europeu¹⁰, o termo refere-se a indivíduos que, baseados em suas experiências profissionais, alertam sobre atos ou omissões que possam causar prejuízos ou representar riscos ao bem público; (3) A Convenção Interamericana contra a Corrupção (art. III, item 8) obriga os países membros a desenvolverem mecanismos de proteção para funcionários do setor público e indivíduos do setor privado que denunciem, movidos por boa-fé, atos corruptos, incluindo a salvaguarda de sua identidade; (4) A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomenda que as políticas de whistleblower assegurem proteção contra represálias a funcionários dos setores público e privado que, atuando de boa-fé e fundamentados em motivos legítimos, denunciem à

¹⁰ O Conselho Europeu é uma organização internacional fundada em 1949 que congrega 47 estados membros, dedicada a promover a democracia, os direitos humanos e a lei na Europa. Disponível em <https://rm.coe.int/16807096c7>.

autoridade apropriada práticas corruptas de agentes públicos internacionais no âmbito dos negócios globais.”

Assim sendo, três critérios fundamentais para definir um *whistleblower* são: (i) a exposição de irregularidades vinculadas ao contexto laboral; (ii) o caráter de interesse público da denúncia; (iii) a comunicação da denúncia por vias oficiais e a pessoas ou autoridades especificamente indicadas para tal fim.

Nessa linha de raciocínio, Zenkner (2019) define o *whistleblower* como alguém que "ativa o alarme" ou "soa o apito", com o objetivo de alertar as autoridades ou o público em geral sobre a ocorrência de atos ilícitos dentro de uma organização, seja ela do setor público ou privado, onde o denunciante trabalha ou de alguma maneira tem envolvimento. Para o autor, essa ação é crucial para a identificação precoce de irregularidades e ilegalidades, prevenindo, assim, danos mais significativos.

No entanto, apesar da importância do *whistleblower*, a literatura brasileira ainda é escassa, principalmente em razão de nuances culturais, além de ser considerado um tabu para pesquisadores e, também, em muitas organizações (Couto, 2020).

Considerando as diferentes relações de poder, uma denúncia representa subversão contra a hierarquia da organização tradicional, não sendo vista como um curso de ação natural na cultura brasileira (Sampaio; Sobral 2013, p. 374).

Na perspectiva comparada, Alves (2020, p.10) distingue o sentido do termo na França e na Alemanha, respectivamente, um direito ou uma ação bem-vista:

“Na França, utiliza-se o termo droit d’alerte, a significar o direito de “tocar o alarme”. Na Alemanha, o whistleblower é chamado de klokkenluider, ou “tocador de sino”, em referência à prática histórica de uma pessoa tocar o sino da Igreja para alertar sobre o perigo iminente.”

As definições de *whistleblower* foram reunidas por Rocha (2016), no estudo da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCCLA), intitulado “Subsídios ao debate para a implantação dos programas de *whistleblower* no Brasil”, apresentando as seguintes definições de *whistleblower*:

Quadro 1 – Definições de *Whistleblower*

Instrumento Jurídico	Definição de <i>Whistleblower</i>
Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (Uncac)	Qualquer pessoa que, de boa-fé e com bases razoáveis, reporta ofensas a uma autoridade competente.
Conselho Europeu	Alguém que reporta preocupações ou informações sobre ameaças ou danos ao interesse público, originadas no ambiente de trabalho.
Convenção Interamericana contra a Corrupção	Servidores civis e cidadãos da iniciativa privada que, de boa-fé, relatem atos de corrupção.
Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD)	Trabalhadores que, de boa-fé e com bases razoáveis, reportam atos de corrupção de agentes públicos estrangeiros nos negócios internacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Rocha (2015)

A conotação negativa do *whistleblower* gera uma discussão ética no ambiente corporativo porque revela uma concepção de denunciante visto, ao mesmo tempo, como cumprindo um dever de lealdade, e como um traidor, o que levanta questões significativas para quem considera a possibilidade de denunciar, tais como: Quando é apropriado denunciar? Onde fazer isso? De que maneira? A quem a denúncia deve ser feita? E por quais motivos? (Alves, 2020). Assim, o termo "*whistleblower*", "soprador de apito", não é claro no Brasil, pois descreve alguém que apresenta denúncia que, por isso, ganha o direito à proteção legal e, às vezes, a recompensas (Bento, 2015).

Observando os diversos projetos de lei relacionados ao *whistleblowing* propostos ao Congresso Nacional, nota-se uma variedade de termos usados para descrevê-lo: "informante", "cidadão colaborador", "delator", "reportante", "denunciante de boa-fé", "testemunha ocular", entre outros (Souza, 2020). Para Sundfeld e Palma (2020 p. 122), “o posicionamento do whistleblower no Brasil pressupõe a análise conjunta com outras figuras de colaboradores com o Poder Público para responsabilização administrativa ou penal, particularmente do: (i) manifestante; (ii) informante; (iii) denunciante; (iv) delator; e (v) leniente.”

A respeito da natureza das condutas ilícitas consideradas passíveis na caracterização de *whistleblower*, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (ONU, 2007) recomenda uma proteção robusta aos denunciantes, porém, restringindo-se aos indivíduos que, agindo de boa-fé e baseados em fundamentos sólidos, reportem às autoridades competentes *exclusivamente* infrações ligadas aos atos de corrupção especificados no documento do tratado. Destarte, o *whistleblower*, é reconhecido como instrumento de aperfeiçoamento da integridade, *accountability*, confiança e tolerância na gestão pública, e-conceituado como:

“(i) aquele que age para revelar, e eventualmente contribuir com a previsão, de comportamentos antissociais potencialmente danosos, sobretudo a terceiros; ou (ii) aquele que, na posse de evidências, deve convencer sobre a razoabilidade de sua denúncia.” (Marin, 2021, p.79)

Na Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro, mediante seu estudo denominado “Subsídios ao debate para a implantação de programa de *whistleblower* no Brasil” (ENCCLA, 2016) se uniformizou o entendimento da tradução do termo correspondente mais adequada da expressão inglesa para o de reportante; termo também usado por Gabriel (2023).

Nesta pesquisa utilizou-se “reportante” (ou “denunciante”) como tradução de “*whistleblower*”, e, “*whistleblowing*”, significando o ato de divulgar ou reportar, por serem os mais aproximados do termo da literatura inglesa.

Nas empresas, o empregado denunciante atua imerso na cultura organizacional de sua instituição, a qual exerce influência sobre ele, criando uma espécie de hierarquias implícitas, capazes de interferir em suas decisões, porquanto subsiste “*uma tensão espiral dialética pela busca da “verdade”, porque, na realidade há um desequilíbrio entre a autopreservação e o autossacrifício*” (Gantoins; Sant’anna, 2023). Assim, os autores apontam que diante dessa ameaça implícita do “sistema”, muitas pessoas aptas a se tornarem denunciantes optam pelo silêncio. Portanto, parece crucial desenvolver mecanismos de proteção e estímulos, no âmbito da regulação da matéria.

O papel do *whistleblower* em uma organização distingue-se dos demais participantes que também colaboram com informações em contextos de investigação ou fiscalização por parte do Estado, tais como os chamados informantes e as testemunhas (ENCCLA, 2016).

A distinção entre denúncias internas e externas está relacionada ao canal escolhido pelo denunciante para relatar a irregularidade: as denúncias internas são feitas por meio dos canais institucionais da própria organização, visando à correção interna das práticas irregulares, enquanto as denúncias externas são direcionadas a órgãos ou entidades fora da organização, geralmente quando o denunciante acredita que as vias internas são inadequadas ou ineficazes para resolver o problema (Miceli, Near, Dworkin 2008).

O informante, tende a se envolver com as autoridades investigativas principalmente visando benefício próprio, especialmente quando tem participação nas atividades ilícitas em questão. Ao fornecer informações se foca em negociar uma atenuação nas possíveis penalidades que possa enfrentar, agindo, assim, movido por interesse pessoal em minimizar as consequências de suas próprias ações ilegais:

“... o informante, via de regra, não deseja a restauração da ordem jurídica, sendo-lhe indiferente a punição de quem quer que seja, desejando apenas assegurar a sua própria conduta ou benefícios a si próprio. É o caso, por exemplo, do usuário e do pequeno traficante que não é preso por decisão informal da investigação policial, para que, cooperando, a polícia dele obtenha dados para chegar a um criminoso de maior envergadura.” (Rocha, 2015 p.5)

A testemunha se distingue do *whistleblower* por sua contribuição no esclarecimento dos fatos durante um processo de investigação, podendo, inclusive, ter sido o iniciador da ação estatal, agindo como um *whistleblower* anteriormente. E, difere-se do informante porque uma testemunha tem a obrigação legal de declarar os fatos em um processo judicial, sendo compelida a apresentar a verdade sob risco de enfrentar acusações por falso testemunho.

Já o *whistleblower* não está sujeito a tais obrigações legais, tendo a liberdade de optar por divulgar ou não as informações das quais tem conhecimento (Ribeiro, 2019). Nesse sentido, a ENCCLA (2016) enfatiza ser lícita e válida a participação do *whistleblower*, uma vez que as informações que fornece provem do seu ambiente de trabalho e seu valor não está no depoimento, mas nas informações que fornece. Portanto, não cabe ele ser chamado a depor.

O *whistleblower* também se distingue do delator, porque este participa em acordos de delação premiada ou leniência buscando atenuar ou evitar a ação punitiva do Estado contra si, enquanto o *whistleblower* não participa das ações ilegais, ele tem conhecimento das ilegalidades e as comunica às autoridades competentes, sem, no entanto, ser executor ou cúmplice dessas condutas; o *whistleblower* age sem visar obter benefícios pessoais, mas focando na efetiva apuração e responsabilização pelas irregularidades reportadas (Ribeiro, 2019).

Cabe destacar que indivíduos que possuam deveres legais de denunciar, não podem ser classificados como *whistleblowers*, em razão do vínculo e da organização envolvida nos fatos que sejam relatados (Bottino, 2021), tais como profissionais da saúde, auditores, contadores.

Nesta seção se apresentou o conceito, natureza e tipos de *whistleblower* em organizações reconhecendo-se que o *whistleblower* é o indivíduo que, ao tomar conhecimento de práticas ilegais, antiéticas ou contrárias ao interesse público no ambiente organizacional, decide denunciar essas condutas às autoridades competentes. Se diferencia de outras figuras como informantes, testemunhas e delatores sendo o ato de reportar denominado *whistleblowing*.

A recepção de denúncias é a instância inicial do ciclo apuratório iniciado pelo *whistleblower* junto a Ouvidoria Pública cujas atividades se apresentam a seguir.

2.2 Ouvidoria pública

A história da ouvidoria pública se inicia na Suécia, oficialmente estabelecida na constituição de 1809, após o período de dominação russa, quando foi criada a figura do *Ombudsman*, em sueco, representante do povo, que tinha como função fiscalizar a observância às leis e estatutos (Santos *et al.*, 2019).

Além de investigar os atos irregulares cometidos por outros agentes públicos, cabe ao *ombudsman* também processá-los, aproximando-se da figura de um “procurador de justiça” (Santos *et al.*, 2019).

A expansão para outros países escandinavos levou cerca de um século em que os ouvidores realizavam as investigações a partir de denúncias formais dos cidadãos ou mesmo pela constatação de um problema, podendo solicitar esclarecimentos dos envolvidos e registrar o ocorrido em relatórios oficiais (Howard, 2010).

Posteriormente, outros países promoveram a criação do instituto, com nomes e configurações diferentes, conforme Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Denominações dadas a Ouvidoria

Países	Nomes
Portugal	Provedor de Justiça
França	Médiateur de la République
Estados Unidos	Ombudsman
Argentina	Defensor del Pueblo
Brasil	Ouvidor

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Howard, 2010.

No Brasil, a figura do ouvidor remonta ao período da Colônia quando se reportava ao rei de Portugal sem qualquer função como representante do cidadão, e foi extinto após a declaração de independência do Brasil, em 1822 (Santos *et al.*, 2019). Nesse sentido, a atuação do ouvidor tinha uma função bem diferente da de hoje, qual seja, visar à rigorosa aplicação das leis.

Durante a República, em específico, no período da ditadura militar (1964-1985), as funções do ouvidor foram paralisadas, sendo esse instituto ou mecanismo, retomado apenas no processo de redemocratização, através da promulgação da Constituição Federal -CF de 1988, amparado pelo estímulo ao controle social e à participação cidadã (Lacerda, 2007). A primeira Ouvidoria Pública do Brasil foi criada em 1986, em Curitiba, Paraná, atuando em instância municipal. Em 1992, é criada a Ouvidoria-Geral da República, vinculada ao Ministério da Justiça. No entanto, foi no final da década de 1990 que o processo de institucionalização e desenvolvimento das ouvidorias públicas foi efetivamente consolidado (Santos *et al.*, 2019).

Assim, o propósito da ouvidoria, passou a ser o de “*buscar soluções para as demandas dos cidadãos; oferecer informações gerenciais e sugestões ao órgão em que atua, visando ao aprimoramento da prestação do serviço, além de contribuir para a formulação de políticas públicas*” (Ouvidoria Geral da União, 2012) com sete competências atribuídas a ouvidoria e ao ouvidor:

- 1 - receber, examinar e encaminhar reclamações, sugestões, elogios, informações, denúncias e representações;
- 2 - responder ao interessado acerca das manifestações apresentadas;
- 3 - acompanhar as providências adotadas até a obtenção da solução que o caso requer;
- 4 - sugerir a adoção de medidas visando o aperfeiçoamento na prestação do serviço público;
- 5 - organizar e interpretar as informações colhidas das áreas técnicas sobre assuntos de sua competência;
- 6 - estimular as ações de democracia participativa; e
- 7 - apoiar as ações de transparência, tanto na modalidade ativa quanto na passiva (OGU, 2012, p. 20).

Em 2003, a Ouvidoria-Geral da República foi transferida para a estrutura da Controladoria Geral da União (CGU), e posteriormente teve seu nome alterado para Ouvidoria-Geral da União (OGU), com competência para exercer a coordenação técnica do segmento de ouvidorias do Poder Executivo federal.

Juridicamente, a legitimidade das ouvidorias públicas é prevista em lei, com embasamento jurídico indireto na Constituição de 1988, especificamente no artigo 37, parágrafo 3º, cujo texto original estabelece que “*as reclamações referentes aos serviços públicos serão regulamentadas por lei*” (Brasil, 1988). Assim, uma ouvidoria pública tem a capacidade de facilitar a interação entre o Estado e a sociedade, oferecendo um canal direto para a participação cidadã (Quintão, 2019, p.302).

A regulamentação das ouvidorias na esfera federal no Brasil foi um processo que se desenvolveu marcado por avanços em resposta à crescente demanda por transparência, participação cidadã e *accountability*, ou seja, essa regulamentação permitiu a qualificação da relação entre o cidadão e o Estado e aprimoramento da gestão pública (Santos *et al.*, 2019).

Globalmente, a Ouvidoria Pública ganha mais destaque na agenda 2030 desenvolvida pela ONU

2.2.1 – Ouvidoria Pública: Agenda 2030 da ONU

A Agenda 2030 é um plano de ação global adotado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável em todo o mundo. Esse compromisso envolve 193 países, incluindo o Brasil, e busca equilibrar o crescimento econômico, a inclusão social e a proteção ambiental até o ano de 2030 (IPEA, 2024).

A base da Agenda 2030 são os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que incluem 169 metas específicas. Esses objetivos abordam desafios globais como pobreza, desigualdade, saúde, educação, meio ambiente, justiça e paz.

No Brasil, a implementação da Agenda 2030 é coordenada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e pela Comissão Nacional para os ODS, a qual adapta os objetivos à realidade nacional.

Dentro desse contexto, a Ouvidoria Pública emerge como um mecanismo essencial para a concretização desses objetivos, pois atua na mediação entre a sociedade e a gestão pública, promovendo a transparência, a participação cidadã e o combate à corrupção, articulando-se com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, que visa promover sociedades pacíficas e inclusivas, garantindo acesso à justiça e instituições eficazes, responsáveis e transparentes.

Um dos pilares centrais do ODS 16 é a necessidade de garantir instituições eficazes e responsáveis, fortalecendo mecanismos que permitam a fiscalização e a prestação de contas. A Ouvidoria Pública desempenha esse papel ao proporcionar um canal acessível para que os cidadãos registrem suas manifestações, sejam elas reclamações, sugestões ou denúncias. Dessa forma, a sociedade pode monitorar e exigir responsabilidade dos gestores públicos, favorecendo uma gestão mais transparente e participativa.

O combate à corrupção e a redução da impunidade também são metas fundamentais do ODS 16. A Ouvidoria Pública se torna uma ferramenta estratégica nesse processo, permitindo a recepção de denúncias sobre práticas ilícitas no setor público. Um sistema eficiente de ouvidoria auxilia na identificação de padrões de irregularidades, possibilitando investigações e sanções adequadas.

No Brasil, o acompanhamento oficial do cumprimento das metas relacionadas ao ODS 16 é realizado por meio da Plataforma ODS Brasil, disponível em: <https://odsbrasil.gov.br>, administrada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, s.d.).

Essa plataforma disponibiliza informações atualizadas sobre os indicadores nacionais, bem como relatórios e análises que permitem monitorar o progresso em relação às metas estabelecidas pela Agenda 2030.

Dessa forma, a partir da consolidação histórica da ouvidoria pública como canal institucional de controle social, surge, no cenário contemporâneo, a necessidade de aprofundar a discussão sobre a proteção e o incentivo ao denunciante (*whistleblower*), apresentada no capítulo seguinte.

2.3 Whistleblowing regulation: Proteção e incentivo ao denunciante

O denunciante (*whistleblower*) é sujeito essencial para a garantia da transparência, a promoção da integridade, o combate à corrupção e a melhoria da gestão pública porque exerce

o controle social (Gantois; Sant'anna, 2023). Mas, as autoras alertam que ao denunciar, o *whistleblower* torna-se alvo de retaliações, portanto, incentivar denúncias e criar um sistema protetivo, requer, antes, diagnosticar suas vulnerabilidades. Significa que, ao fazer uma denúncia, o *whistleblower* se torna vulnerável a diferentes formas de retaliação, já que o sistema frequentemente busca silenciá-lo. Logo, incentivar as denúncias significa antes identificar as principais vulnerabilidades do denunciante, pois somente através desse diagnóstico é possível reconhecer a necessidade de desenvolver um sistema de proteção eficaz.

As principais vulnerabilidades a que o reportante, ou denunciante, encontra-se exposto, são: (i) ter sua identidade revelada, o que facilitaria o sistema reportado reagir contra ele; (ii) ter maior perda do que o ganho ao denunciar; (iii) sofrer julgamento social, ser ameaçado, coagido; (iv) sofrer violência física, com risco de sua vida ou de seus familiares ou, dano a seus bens; (v) sofrer retaliação moral, com perda de legitimidade e credibilidade ou questionamento de sua saúde mental, no ambiente de trabalho, incluindo assédio moral (retirada de credenciais, atribuições esvaziadas ou de tarefas impossíveis), e constar numa “lista discriminatória”, “investigação retaliatória”; (vi) ser suspenso da função, rebaixado ou demitido; (vii) ser processado criminalmente por difamação e exigências de reparação civil, entre outras (Gantois; Sant'anna, 2023).

Políticas de proteção a reportantes, ou sistemas de *whistleblowing regulation* são estruturas implementadas por organizações para incentivar a comunicação de condutas impróprias, ilegais ou antiéticas, proteger quem assume riscos ao denunciar condutas ilegais (Lima, 2020). Esta proteção a particulares ou integrantes da organização, explica a autora, permitiria aprimorar técnicas de investigação de ilícitos contra a Administração Pública.

Destarte, parece amplamente aceito que melhorar as técnicas de investigação de crimes contra a Administração Pública significa incluir proteção e incentivo à denúncia por parte de indivíduos externos e internos à organização. Para tanto, se requer um sistema robusto de proteção para quem assume riscos ao denunciar práticas desleais ou ilegais, sistema conhecido globalmente como regulamentação do *whistleblowing* (Lima, 2020).

Também organismos internacionais reconhecem que comprometer-se com a proteção efetiva de reportantes garante o interesse público, propicia um ambiente de confiança e tolerância e melhora a capacidade de resposta às ações contrárias ao interesse público (OCDE, 2016).

Além dos marcos teóricos nacionais e autores brasileiros já abordados, a literatura internacional sobre *whistleblowing* fornece referenciais importantes para compreender as melhores práticas globais na proteção ao denunciante. Um exemplo relevante é o documento *Whistleblowing Topic Guide*, publicado pela Transparency International (TI), que sintetiza diretrizes reconhecidas mundialmente sobre a proteção e o apoio ao whistleblower.

Segundo o guia da Transparência Internacional, para garantir efetivamente a proteção ao denunciante contra ações retaliatórias, as organizações precisam estabelecer políticas institucionais claras e robustas que contenham declarações explícitas e inequívocas, acompanhadas por um compromisso real e visível da alta administração, de que nenhuma forma de represália será tolerada contra indivíduos que relatem preocupações legítimas sobre irregularidades.

O guia reforça que a retaliação pode manifestar-se em diferentes formas no ambiente organizacional, incluindo demissão, suspensão ou outras sanções trabalhistas, transferências punitivas, assédio moral ou psicológico, redução de atribuições ou carga horária, retenção de promoções ou treinamentos, perda de status e benefícios e ameaças de medidas similares (Transparency Internacional, 2017). Assim, em 2016 diversos órgãos e entidades do setor público envolvidos na prevenção e combate à corrupção se reuniram para elaborar a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro - ENCCLA, definiu entre seus objetivos, a elaboração de um Projeto de Lei focado na proteção e recompensa aos reportantes.

As linhas de defesa do denunciante referem-se às medidas e estruturas implementadas para proteger indivíduos que reportam atividades ilegais, irregulares ou antiéticas dentro de uma organização. Estas linhas de defesa são projetadas para garantir a segurança do denunciante, minimizar retaliações e assegurar a integridade das denúncias.

Além de proteger a identidade, foram detalhadas medidas de proteção, incentivo e recompensa a denunciantes de crimes de corrupção, constituindo-se um sistema sob quatro pilares: 1º Proteção à identidade; 2º Garantia contra prática de retaliação; 3º Mecanismos para reparação de danos oriundos de retaliação; e 4º Mecanismos de incentivo.

Após consolidada essa etapa inicial, se viabilizaram as bases para a evolução de linhas subsequentes de defesa e não apenas proteção, materializando-se em dois pilares principais: proteção e incentivo, tais como proteção contra a retaliação, e reparação aos danos causados, assim como, os próprios mecanismos de incentivo à denúncia. (CGU, Profoco, 2023).

A sensação de risco percebido pelo denunciante varia dependendo tanto da sua situação pessoal quanto do contexto no qual a denúncia é feita. Essa sensação de risco diminui a depender da confiança do denunciante na instituição à qual a denúncia é dirigida; inversamente, aumenta a depender da gravidade do ato denunciado ou o poder do indivíduo ou entidade denunciada (Treviño; Weaver, 2001). No que concerne aos custos para o denunciante tem-se: o tempo necessário para realizar a denúncia; o esforço para elaborar uma descrição detalhada do ocorrido; reunir provas; e o risco de enfrentar represálias por parte daqueles que são objeto da denúncia (Varella, 2020).

No curso do processo de denúncia ressalta-se a implicação de que o denunciante considere os diversos riscos, analisando-os sob uma ótica de custo-benefício, ou seja, no lado dos benefícios, o denunciante pode encontrar satisfação ao ver a denúncia sendo investigada de forma justa, com a consequente punição dos infratores e o ressarcimento dos prejuízos causados por eles (Lima, 2020). Significa que, em situações em que o denunciante é afetado diretamente ou indiretamente pelo ato denunciado, a resolução do caso pode ter um impacto positivo significativo em sua vida (Alleyne *et al.*, 2017).

Os sistemas de proteção contrarretaliação para os denunciantes são estruturados em três camadas de proteção, de modo que, se um falhar, o próximo é ativado. No contexto do Brasil, a primeira camada do sistema é projetada com o objetivo de prevenção, enquanto as segunda e terceira camadas têm, em sua essência, um caráter reativo (CGU, 2023).

As camadas estruturais de um sistema de proteção contrarretaliação para os denunciantes dividem-se em: (i) de natureza preventiva, para proteção da identidade do denunciante, inclui qualquer pessoa que registre uma denúncia junto à Administração Pública, independentemente de sua habilitação; (ii) de proteção contrarretaliações, através da criação de uma cultura de integridade institucional com a previsão da possibilidade de denunciar atos de retaliação; (iii) de natureza reativa, ou seja, assegurar a reparação por danos decorrentes de retaliações, com a possibilidade de a autoridade responsável pela apuração de denúncias de retaliação torná-las sem efeito, antes mesmo da conclusão do processo, em atos que causariam dano ao denunciante (CGU, 2023).

Assim, a salvaguarda primordial na primeira camada de proteção aos denunciantes, aplicável a todos que decidam reportar à Administração Pública, consiste na preservação da identidade e, a definição de quem é considerado denunciante baseia-se em critérios objetivos, focando-se exclusivamente na ação da pessoa que, de forma voluntária, transmite informações à Administração Pública, sem se levar em conta o conteúdo da denúncia ou a qualidade das informações fornecidas. Para efetivar tal proteção da identidade, parece crucial implementar um sistema que contemple canais centralizados para o recebimento de denúncias, com o propósito de prevenir a divulgação da identidade do denunciante a indivíduos fora dos órgãos responsáveis pelo recebimento e pela investigação dos fatos denunciados.

As retaliações são abordadas pelos Decretos nº 9.492/18 e nº 10.153/19 que no contexto do Poder Executivo Federal do Brasil, estabelecem o funcionamento das Ouvidorias Públicas como canais centralizados (CGU,2023). No Quadro 3, se apresentam as cinco classificadas por tipos e as práticas delas decorrentes, segundo Sundfeld e Palma (2020):

Quadro 3 – Tipo de Retaliação e Práticas Decorrentes

TIPO DE RETALIAÇÃO	PRÁTICAS DECORRENTES DE UMA RETALIAÇÃO
RETALIAÇÃO PROCESSUAL	Instauração de processos administrativos contra o reportante (por vazamento de informação sigilosa no relato, por exemplo)
	Processos administrativos infundáveis, arrastando-se por longo período
	Instauração de processos administrativos por eventos estranhos ao relato, mas que ordinariamente não ensejam a abertura de processos
RETALIAÇÃO BUROCRÁTICA	Viagens despropositadas
	Ocupação de parcela significativa do tempo útil laboral com demandas burocráticas
	Atribuição de excesso de trabalho ou de grau elevado de dificuldade e risco para justificar futura demissão ou para atestar insuficiência de desempenho
	Retirada ou diminuição considerável, sem motivação, de privilégios, de equipe e da acessibilidade ao sistema interno.
REPRIMENDAS PÚBLICAS	Exposição pública do reportante ao invés de focar no problema, atacando por exemplo, suas motivações para o relato ou, sua credibilidade, integridade e competência profissional.
	Ameaças de demissão
	Assédio moral
RETALIAÇÃO QUANTO AO CARGO OU FUNÇÃO	Isolamento do reportante do convívio com seus pares
	Nova atribuição de função para fins de penalização (como realizar o atendimento ao público, caso isso seja visto negativamente no âmbito da repartição pública)
	Reestruturação administrativa que leve o reportante a postos marginais
	Ampliação do quadro de pessoal ou, novas contratações, "diluindo" o reportante na repartição pública ou empresa
	Extinção de cargo ou, função pública desempenhada pelo reportante
RETALIAÇÃO QUANTO À CARREIRA	Indeferimento de pedidos de transferência para postos mais interessantes, de licenças para estudos ou, participação em congressos e eventos etc.
	Não permitir a participação do reportante em treinamentos e cursos oferecidos na repartição ou empresa
	Consignar referências negativas no histórico funcional sem fundamento
	Avaliações negativas infundadas
	Obstaculizar a progressão na carreira
	Trabalhar contra a nomeação para cargos em comissão e funções especiais

Fonte: Sundfeld; Palma (2020, p. 183)

Para proteger de retaliações, as medidas protetivas identificadas em programas de reportantes por Gantois; Sant'anna (2023) e Sundfeld e Palma (2020) com suas respectivas descrições constam nos Quadros 4 e 5:

Quadro 4 – Medidas Protetivas contrarretaliações

Medida	Descrição
1. Cobertura pelo Programa de Proteção	Assegurar que o denunciante esteja plenamente ciente do alcance da cobertura do programa de proteção, tanto no que se refere ao objeto quanto aos sujeitos contemplados.
2. Garantia Contra Punições Injustas	Garantir ao denunciante que seu relato não resultará em punições injustas ou desproporcionais por parte do sistema.
3. Proteção Contrarretaliação	Proteger o denunciante contrarretaliações criminais (como acusações de difamação), sociais e trabalhistas.
4. Confidencialidade da Identidade	Garantir a confidencialidade da identidade do denunciante, conforme recomendado pela maioria dos estudos sobre o tema e previsto na Convenção das Nações Unidas.
5. Punição aos Retaliadores	Aplicar punições aos agentes que retaliem o denunciante.
6. Estruturas de Recebimento de Denúncias	Estabelecer estruturas apropriadas para receber e processar denúncias.
7. Gratificação ao Denunciante	Oferecer recompensas financeiras aos denunciantes.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Gantois; Sant'anna (2023, p. 136)

Em 2023 os sistemas de proteção para denunciantes, segundo a Ouvidoria-Geral da União, se concentram em três medidas de segurança expressamente definidos: (1) garantia de anonimato; (2) proteção contra possíveis consequências administrativas, civis e penais para o denunciante; e (3) salvaguardas contra a realocação forçada ou demissão.

Contudo, à exceção da garantia de anonimato, estas medidas ainda não são típicas de programas de proteção a reportantes, e estão em fase inicial de implementação no país.

Em determinadas situações, essas proteções podem não estar claramente estabelecidas, como é o caso da legislação sobre empresas estatais.

Quadro 5 – Medidas de Proteção aos Denunciantes

PROTEÇÃO	MEDIDAS DE PROTEÇÃO
PROTEÇÃO GERAL	Proteção integral contrarretaliações; Proteção contra ações ou omissões praticadas em retaliação ao exercício do direito de relatar.
PROTEÇÃO PESSOAL	Segurança residencial; Escolta e segurança nos deslocamentos; Transferência de residência ou acomodação provisória em local compatível com a proteção; Apoio e assistência social, médica e psicológica; Apoio do órgão executor do programa para o cumprimento de obrigações civis e administrativas que exijam o comparecimento pessoal.
PROTEÇÃO DA IDENTIDADE DO REPORTANTE	Preservação da identidade, imagem e dados pessoais; Sigilo em relação aos atos praticados em virtude da proteção concedida; Garantia de que a revelação da identidade, em casos de relevante interesse público ou interesse concreto para apuração dos fatos, efetive-se apenas com sua concordância formal.
PROTEÇÃO PROCESSUAL	Isenção de responsabilização civil ou penal em relação ao relato; Garantia contra a imposição de sanções.
PROTEÇÃO FUNCIONAL	Suspensão temporária das atividades funcionais, sem prejuízo dos respectivos vencimentos ou vantagens, quando servidor público ou militar; Garantia contra demissão arbitrária; Garantia contra alteração injustificada de funções ou atribuições.
PROTEÇÃO	MEDIDAS DE PROTEÇÃO

PROTEÇÃO FINANCEIRA	Ajuda financeira mensal; Proteção contra prejuízos remuneratórios ou materiais de qualquer espécie; Proteção contra a retirada de benefícios, diretos ou indiretos.
PROTEÇÃO À CARREIRA	Proteção contra negativa de fornecimento de referências profissionais positivas.

Fonte: Sundfeld e Palma (2020, p.188)

De outro lado, os incentivos negativos à denúncia variam conforme o contexto cultural, o setor e a sensibilidade do indivíduo.

No entanto, dentre os mais mencionados no debate internacional sobre *whistleblowing*, estão quatro incentivos negativos: (i) estigma enfrentado pelo denunciante entre colegas, família e amigos; (ii) perda de novas oportunidades profissionais (conhecido como "suicídio profissional"); (iii) custos associados ao relato, como a possível necessidade de contratar um advogado e despesas processuais; (iv) incerteza jurídica sobre a avaliação do caso pelas autoridades competentes (Sundfeld; Palma, 2020).

Para compreender a dinâmica do ciclo das denúncias no contexto da organização examinada, a seguir se apresenta em detalhe a base legal que fundamenta a atuação de toda Ouvidoria e a estrutura de governança e integridade corporativa da CMB.

3. A CASA DA MOEDA NO BRASIL: SISTEMA DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE

3.1 Estrutura de governança da CMB

A governança corporativa é conceituada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023). A governança corporativa é descrita como mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa, envolve um conjunto de regras, práticas e processos utilizados para direcionar e gerenciar uma organização, com o objetivo de aumentar a transparência, a responsabilidade e a equidade no relacionamento entre os *stakeholders* (Marques, 2007).

Nesse sentido, a governança corporativa da Casa da Moeda do Brasil (CMB) é orientada por princípios que estão expressos em documentos fundamentais como seu Estatuto Social, regimentos internos da Alta Administração, Programa de Integridade e Código de Ética, Conduta e Integridade. Esses princípios balizam a transparência, a responsabilidade e a integridade nas operações da organização, promovendo uma cultura de ética e combate à corrupção.

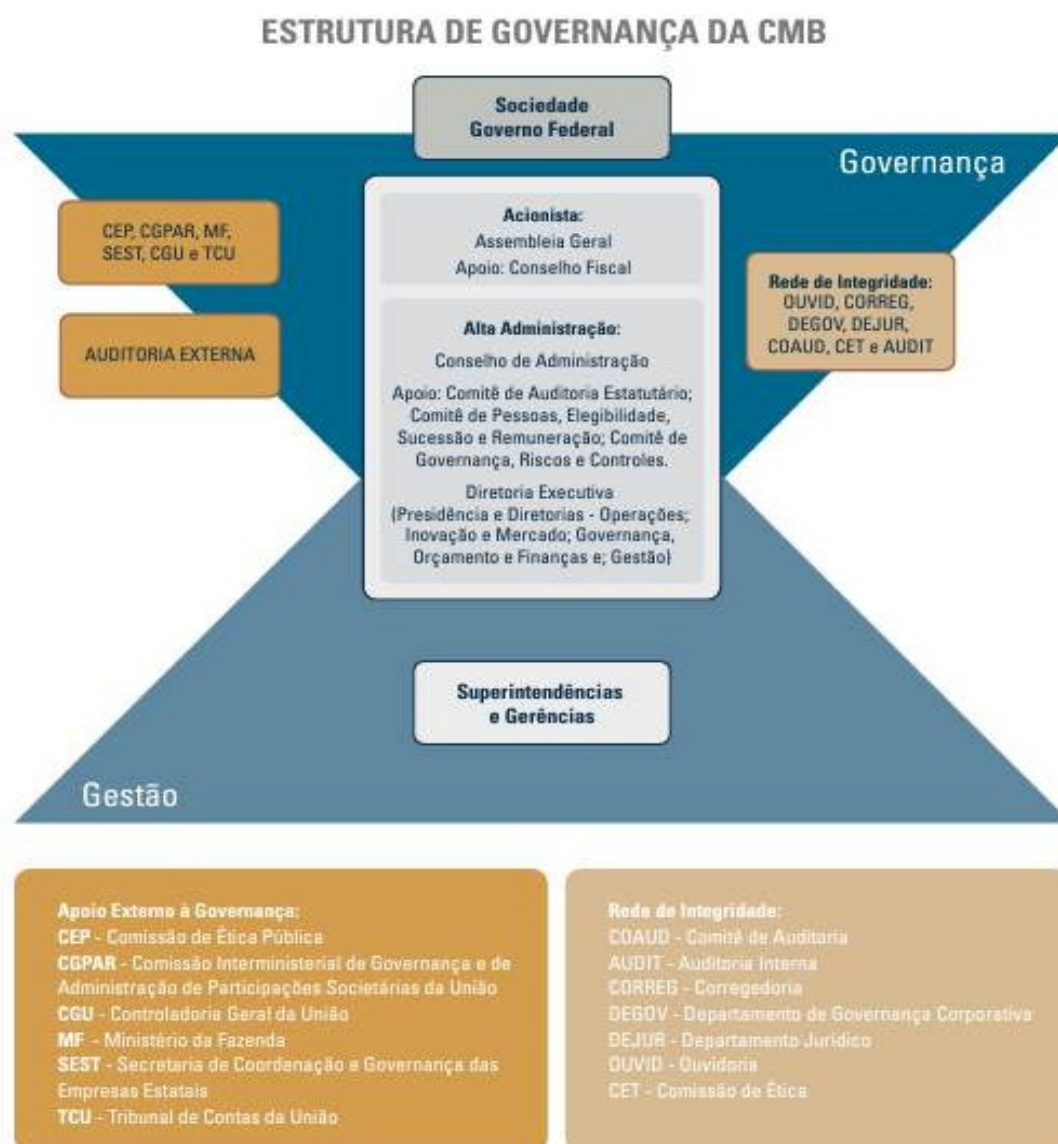
A CMB tem como referências normativas fundamentais a Lei nº 13.303/2016, o Decreto nº 8.945/2016, Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), e as principais diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) no que se refere às entidades de controle estatal.

Assim, a estrutura de governança fornece uma visão integrada das atividades e negócios, considerando o contexto das políticas públicas, o alinhamento com os interesses das partes interessadas e o impacto na sociedade e no meio ambiente. Na CMB a estrutura de governança, representada na Figura 2, é composta por órgãos estatutários que garantem a boa administração e o cumprimento das diretrizes estratégicas.

De acordo com o Estatuto Social vigente da Casa da Moeda do Brasil (CMB), a Assembleia Geral, formada pelos acionistas, é o órgão máximo de deliberação. O Conselho de Administração define as diretrizes estratégicas e supervisiona a gestão executiva, contando com comitês de assessoramento, como o Comitê de Auditoria Estatutário (COAUD), o Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração (COPES) e o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CCGOV). O Conselho Fiscal fiscaliza as atividades financeiras e administrativas, enquanto a Diretoria Executiva é responsável pela administração cotidiana da empresa e pela implementação das estratégias. E, a responsabilidade pela estrutura organizacional e pela distribuição das atividades administrativas recai sobre a Diretoria Executiva, que é composta por um Presidente e quatro Diretores Executivos.

Os órgãos de Corregedoria e Ouvidoria, que desde 2023 estavam diretamente subordinados ao Conselho de Administração (CONSAD) foram em 2024 reclassificados na estrutura organizacional da empresa como órgãos de primeiro nível de gestão para alinhar a CMB às diretrizes da Resolução CGPAR nº 44/2022, da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União.

Figura 2 - Estrutura de Governança da CMB



Fonte: CMB. Relatório de Gestão 2023. Disponível em: <https://www.casamoaeda.gov.br/arquivos/pcmb/a-empresa/governanca-corporativa/relatorios-da-administracao/relatorio-administracao-CMB-2023.pdf>

Posteriormente, essa resolução foi substituída pela Resolução CGPAR nº 48/2023, consolidando as adaptações necessárias, as quais indicam a fixação de orientações técnicas para as atividades de ouvidoria, além da definição do prazo do início da vigência.

Assim, a governança corporativa, ao estabelecer a estrutura e os processos para a direção e controle da empresa, possui um sistema de integridade que assegura que essas diretrizes sejam seguidas em conformidade com as leis e regulamentações, e se apresenta a seguir.

3.2 Sistema de integridade

A organização estudada, dedicada ao fortalecimento dos valores éticos e ao estrito cumprimento da ordem jurídica, implementou, em 2013, o Programa de Integridade, sustentado em ética e integridade, que é instrumento basilar para atuação de todos os envolvidos na

3.3 Fluxograma de tratamento das denúncias

Segundo o Regulamento de Pessoal vigente da CMB, cabe à força de trabalho da CMB denunciar toda e qualquer irregularidade para ser elucidada e o canal formal para tanto, é a Ouvidoria, como canal estatutário para a recepção de denúncias internas e externas, inclusive de natureza anônima. Essa força de trabalho se compõe até dezembro 2024 de, aproximadamente 1737 empregados efetivos.

A ouvidoria é composta por seis empregados que recebem e processam as manifestações registradas pelo canal formal de denúncias. As denúncias são recepcionadas através de quatro canais: atendimento presencial, virtual, e-mail e pela Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Fala.Br.

Inicialmente, caso uma denúncia seja recebida na Ouvidoria por canal diverso do Fala.BR, pede-se autorização do denunciante para fazer o cadastro e registro da denúncia na plataforma. Sendo a autorização concedida, é realizado o registro no sistema, com cadastro do denunciante, em caso contrário a Ouvidoria realiza o registro da denúncia sem utilizar o cadastro do denunciante e fornece o número de protocolo e código de acesso para que ele possa acompanhar o andamento da denúncia. Em ambos os casos a Ouvidoria realiza o registro da denúncia na planilha de controle interno. A seguir, verifica-se se é da competência da CMB para fazer a análise da denúncia.

Na hipótese de a CMB não ser responsável pela análise da denúncia feita e, caso for identificada é submetido um pedido de consentimento ao denunciante para compartilhamento dos elementos de identificação. Sendo dado consentimento ou, se a denúncia não for identificada (ou seja, classificada como Comunicação de Irregularidades) ela é submetida na íntegra para o órgão competente. Se não houver resposta ao pedido ou, se o consentimento for negado a denúncia é pseudonimizada antes de sua submissão ao órgão competente.

Se a CMB for responsável pela análise da denúncia, verifica-se se há necessidade de informações complementares.

Em caso positivo, é encaminhado um pedido de complementação de informações com prazo de 20 dias para resposta, sendo arquivada automaticamente caso não haja complementação.

Havendo recebimento das informações complementares ou, se não houver necessidade de complementação é realizada uma análise preliminar, mediante uma matriz de criticidade, para verificar a existência dos elementos mínimos que permitam a sua apuração, tais como: (i) materialidade, (ii) autoria e (iii) relevância.

Destaca-se que toda denúncia, identificada ou anônima, recebida e acolhida pela Ouvidoria da CMB é classificada segundo uma Matriz de Criticidade de Denúncias.

Após o encerramento da denúncia/comunicação de irregularidade na Plataforma Fala.BR a Ouvidoria atualiza seu status na planilha de controle interno.

Esta etapa, diferente da de admissibilidade, faz parte da análise do juízo de aptidão da denúncia, pelo qual se avaliam os elementos de materialidade apresentados na manifestação, bem como se encaminha ao órgão de controle competente mais indicado para apuração do relato. Nesse sentido, após a análise preliminar, e sendo considerada apta, a denúncia é submetida ao órgão de apuração sem os elementos de identificação, que só serão fornecidos se for solicitado pelo respectivo órgão, se for indispensável para apuração.

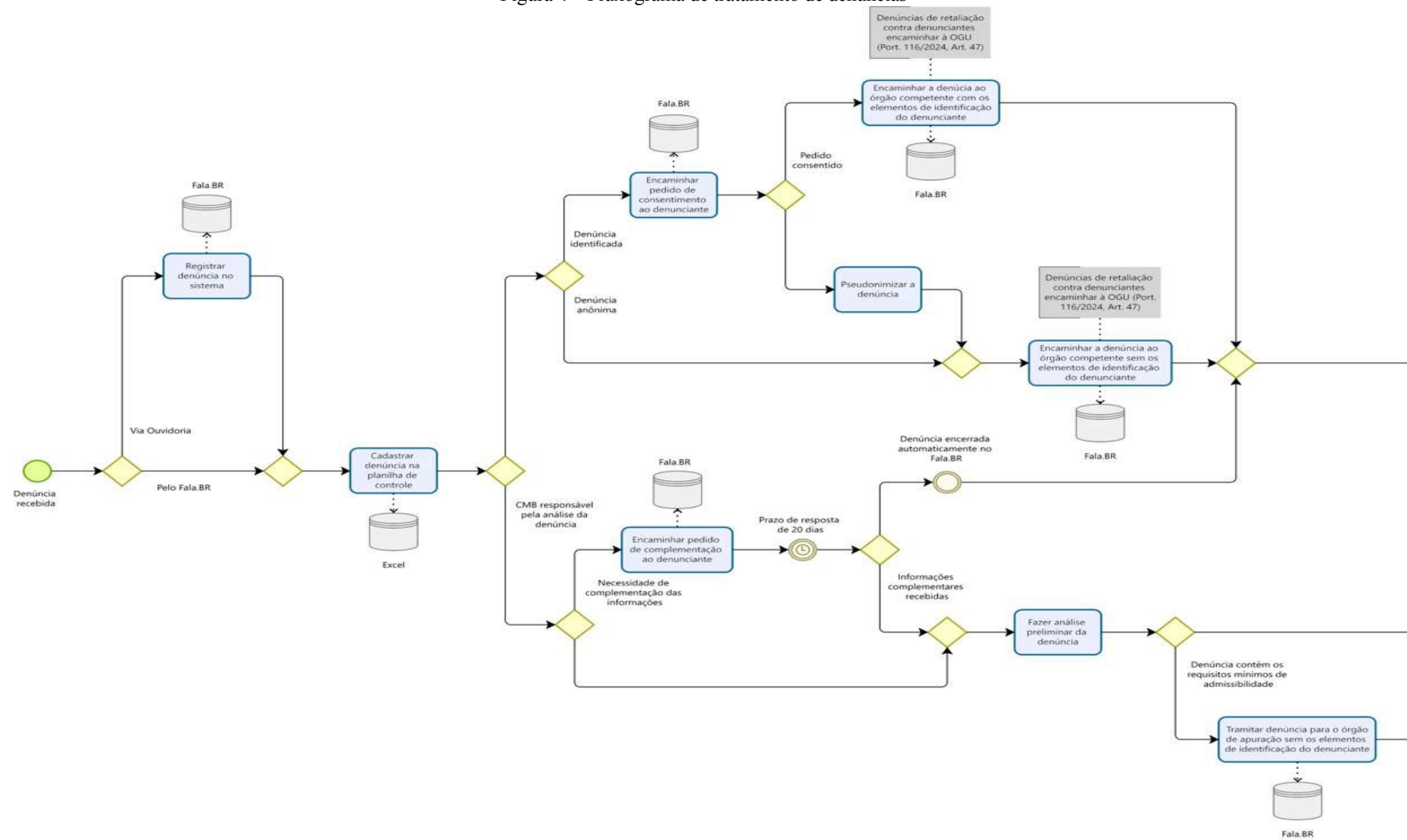
A partir do recebimento da manifestação do órgão de apuração, a Ouvidoria registra a resposta conclusiva da denúncia, contendo informações sobre a submissão aos órgãos de controle competentes e sobre os procedimentos a serem adotados ou, na hipótese de não acolhimento em juízo de admissibilidade, sobre o seu arquivamento.

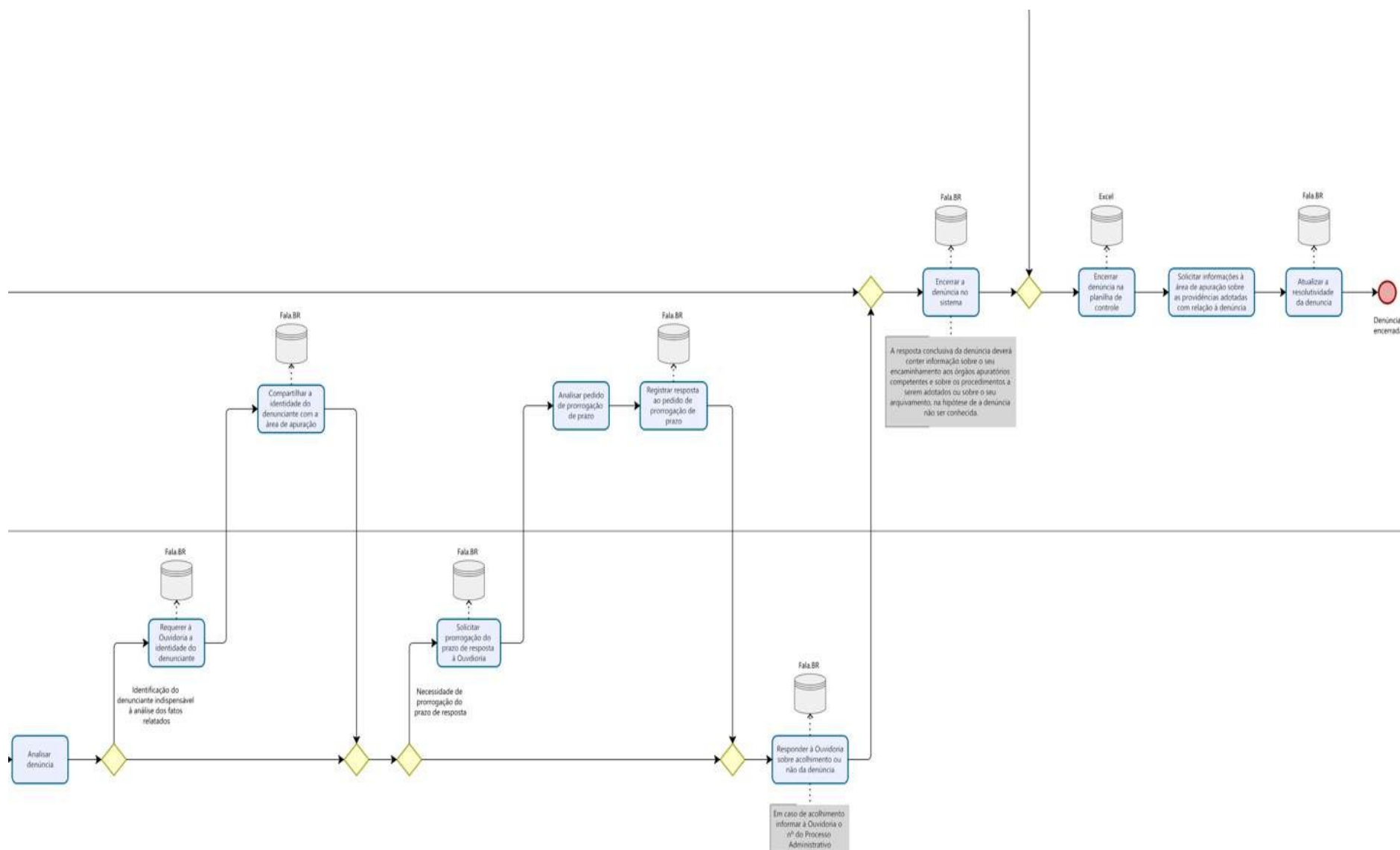
Se o órgão responsável pela apuração verificar a necessidade de dilação do prazo de resposta, ele solicita o pedido de prorrogação à Ouvidoria, que promove a análise e a resposta sobre a eventual prorrogação dentro do ambiente de tratamento de demandas no Fala.BR.

O órgão de apuração, então, realiza o juízo de admissibilidade da denúncia e a registra na área de tratamento da Plataforma Fala.BR.

O fluxo detalhado do tratamento de denúncias consta na Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma de tratamento de denúncias





Fonte: Elaborado pelo autor com base nas atividades da competência da Ouvidoria.

A avaliação do grau de criticidade da denúncia, como mostra a Figura 5, varia de 1 a 20 na matriz de criticidade e considera os seguintes fatores:

a) No eixo vertical: i) descrição do fato; (ii) definição da autoria; (iii) descrição do tempo e do espaço; (iv) apontamento de prejuízos;

b) No eixo horizontal: (i) se a infração viola questões disciplinares, normativas, processuais e legais; (ii) infração a normas e processos com implicação disciplinar indireta; (iii) infrações disciplinares diretas; (iv) infração representa ilegalidade.

Figura 5- Matriz de Criticidade de Denúncias

		5	5	10	15	20
	4	4	4	8	12	16
	3	3	3	6	9	12
	2	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4	
		1	2	3	4	

Fonte: Concurso de boas práticas da Rede Nacional de Ouvidorias. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/arquivos/inscricao-casa-da-moeda-do-brasil-compressed.pdf>

A compreensão do fluxo detalhado de tratamento das denúncias serve como base para aprofundar o papel do denunciante no contexto normativo.

3.4 O denunciante no contexto normativo

A Ouvidoria-Geral da União e a Corregedoria-Geral da União, ambos órgãos pertencentes à estrutura da Controladoria-Geral da União, editaram em 2014 a Instrução Normativa nº 1, que vigorou até 2021, sendo revogada pela Portaria 581/2021.

O referido normativo estabeleceu procedimentos e normas para o funcionamento das ouvidorias dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, a atribuição de recebimento de denúncias e sua definição, *in verbis*:

“(...)Art. 4º Cada ouvidoria pública federal deverá, no âmbito de suas atribuições, receber, dar tratamento e responder, em linguagem cidadã, as seguintes manifestações:

V - denúncia: comunicação de prática de ato ilícito cuja solução dependa da atuação de órgão de controle interno ou externo.”

Esse normativo também, estabeleceu expressamente a proteção à identidade dos denunciante como determinado no Art. 3º:

“(...) Art.3º Sempre que solicitado, a ouvidoria deve garantir acesso restrito à identidade do requerente e às demais informações pessoais constantes das manifestações recebidas.

§1º A ouvidoria, de ofício ou mediante solicitação de reserva de identidade, deverá encaminhar a manifestação aos órgãos de apuração sem o nome do demandante, hipótese em que o tratamento da denúncia será o previsto no art. 2º deste normativo.”

Em 2016 com a promulgação da Lei 13.303/2016, se determina a obrigatoriedade da criação do canal de denúncias e mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação, como expresso no seu artigo 9º:

*“(...) Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de **gestão de riscos e controle** interno que abranjam:*

.....

*III - **canal de denúncias** que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;*

*IV - **mecanismos de proteção** que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;”*

A Lei 13.460/2017, cujo objeto versa sobre a Defesa dos Usuários de Serviços Públicos, conferiu maior robustez ao entendimento na supramencionada instrução normativa nº 1/2014, ao admitir que o direito à preservação da identidade do denunciante prescindiria de solicitação expressa de sigilo por parte dele:

“Art. 10. A manifestação [denúncia de qualquer tipo] será dirigida à ouvidoria do órgão ou entidade responsável e conterá a identificação do requerente.

(...) § 7º A identificação do requerente é informação pessoal protegida com restrição de acesso nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.”

Cabe destacar que a supramencionada legislação de 2017, também conhecida como Código de Defesa dos Usuários do Serviço Público, representa um marco na legislação brasileira ao estabelecer normas para a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública e, significa um avanço na promoção de uma gestão pública mais transparente, participativa e focada no cidadão.

O referido diploma estabeleceu diretrizes para o funcionamento das ouvidorias, determinando que cada órgão ou entidade do poder público deve possuir uma ouvidoria para tratar reclamações, denúncias, sugestões e elogios dos usuários dos serviços públicos.

Já o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, que instituiu a Política Nacional de Ouvidoria, criou a Rede Nacional de Ouvidorias e modificou a regulamentação sobre o tratamento de denúncias no âmbito do Poder Executivo Federal, é um marco na estruturação e fortalecimento das ouvidorias como ferramentas essenciais para a promoção do controle social na gestão pública.

Este decreto também criou o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SISOuv), composto pela Ouvidoria-Geral da União como órgão central e mais de 300 ouvidorias federais como órgãos setoriais, abrangendo os três Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, assim, consolidando-se como uma instância de controle e participação social destinada ao aprimoramento da *res* pública.

Ademais, o referido diploma detalhou o conceito e procedimentos para o tratamento de denúncias de irregularidades ou ilícitos cometidos no âmbito da administração pública, incluindo as regras para o recebimento, análise, encaminhamento e *feedback* sobre as denúncias, nos seus artigos 3º, 16º e 22º, como segue:

“(...) Art. 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se:

II - denúncia - ato que indica a prática de irregularidade ou de ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes;

.....

Art. 16. As manifestações serão apresentadas, preferencialmente, em meio eletrônico, por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR, de uso obrigatório pelos órgãos e pelas entidades de que trata o art. 2º.

§ 4º O encaminhamento de denúncia com elementos de identificação do denunciante entre unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal será precedida de consentimento do denunciante, sem o qual a denúncia somente poderá ser encaminhada após a sua pseudominização pela unidade encaminhadora.

.....

Art. 22. A denúncia¹¹ recebida pela unidade setorial do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal será conhecida na hipótese de conter elementos mínimos descritivos de irregularidade ou indícios que permitam a administração pública federal a chegar a tais elementos.

Parágrafo único. A resposta conclusiva da denúncia conterá informação sobre o seu encaminhamento aos órgãos apuratórios competentes e sobre os procedimentos a serem adotados, ou sobre o seu arquivamento, na hipótese de a denúncia não ser conhecida, exceto o previsto no § 5º do art. 19. (...)”

No ano seguinte, mediante o Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019¹², que regulamenta a Lei nº 13.460/2017, se indicou uma série de salvaguardas destinadas a proteger a identidade dos denunciantes de ilícitos e de irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta, reforçando assim o papel da Ouvidoria como canal de denúncias:

“(...) Art. 4º A denúncia será dirigida à unidade de ouvidoria do órgão ou entidade responsável, observado o disposto no [Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018](#).

§ 1º Os órgãos e entidades adotarão medidas que assegurem o recebimento de denúncia exclusivamente por meio de suas unidades de ouvidoria.

§ 2º Não será recusado o recebimento de denúncia formulada nos termos do disposto neste Decreto, sob pena de responsabilidade do agente público que a recusou.

§ 3º Os agentes públicos que não desempenhem funções na unidade ouvidoria e recebam denúncia de irregularidades praticadas contra a administração pública federal deverão encaminhá-las imediatamente à unidade do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal vinculada ao seu órgão ou entidade e não poderão dar publicidade ao conteúdo da denúncia ou a elemento de identificação do denunciante.

§ 4º Os agentes públicos a que se refere o § 3º orientarão o denunciante sobre a necessidade de a denúncia ser encaminhada por meio do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal.

Art. 6º O denunciante terá seus elementos de identificação preservados desde o recebimento da denúncia, nos termos do disposto no § 7º do art. 10 da Lei nº 13.460, de 2017, e no art. 4º-B da Lei nº 13.608, de 2018. (Redação dada pelo Decreto nº 10.890, de 2021)

§ 1º A restrição de acesso aos elementos de identificação do denunciante será mantida pela unidade de ouvidoria responsável pelo tratamento da denúncia pelo prazo de cem anos, conforme o disposto no inciso I do § 1º do art. 31 da Lei nº 12.527, de 2011.

§ 2º A preservação dos elementos de identificação referidos no caput será realizada por meio do sigilo do nome, do endereço e de quaisquer outros elementos que possam identificar o denunciante.

§ 3º As unidades de ouvidoria que fazem tratamento de denúncia com elementos de identificação do denunciante por meio de sistemas informatizados terão controle de acesso que registre os nomes dos agentes públicos que acessem as denúncias e as respectivas datas de acesso à denúncia.

§ 4º A unidade de ouvidoria responsável pelo tratamento da denúncia providenciará a sua pseudonimização para o posterior envio às unidades de apuração competentes, observado o disposto no § 2º. (Redação dada pelo Decreto nº 10.890, de 2021)

§ 5º Na hipótese de reclassificação da denúncia com a finalidade de enquadrá-la nas tipologias a que se referem os incisos I, III, IV e V do caput do art. 3º do Decreto nº

¹¹ Enquanto uma denúncia possui a identidade do denunciante, uma comunicação é sempre anônima.

9.492, de 2018, a unidade do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal informará o denunciante.(...)”

No contexto da proteção da identidade do denunciante e da segurança das informações, destaca-se a importância do artigo 23, inciso VIII, da Lei de Acesso à Informação (LAI) — Lei nº 12.527/2011. Esse dispositivo estabelece que são passíveis de classificação como reservadas, secretas ou ultrassecretas, as informações que possam comprometer a segurança de instituições ou de autoridades nacionais ou estrangeiras. Em especial, o inciso VIII prevê a possibilidade de restrição de acesso a informações cujo conhecimento possa “pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e de seus familiares” (Brasil, 2011).

Embora o artigo 23 trate, de modo mais direto, da segurança institucional e da proteção de autoridades, sua interpretação tem sido estendida, no âmbito da gestão pública, à proteção de indivíduos que atuam em situações de risco, como os denunciantes que reportam irregularidades no serviço público. Assim, a classificação da identidade do denunciante como informação sensível e restrita encontra respaldo jurídico na LAI, reforçando o dever das instituições públicas de adotar procedimentos rigorosos para garantir sua confidencialidade.

Essa proteção é ainda mais relevante quando se considera o potencial de retaliação e exposição a que esses indivíduos podem estar sujeitos, sendo, portanto, fundamental para fomentar um ambiente seguro para a manifestação de denúncias e para fortalecer mecanismos institucionais de integridade e controle social.

Complementarmente, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) — Lei nº 13.709/2018 (Brasil, 2018) estabelece um marco normativo específico para o tratamento de dados pessoais, incluindo aqueles que possam identificar ou expor denunciantes. A LGPD determina que o tratamento de dados deve observar, entre outros, os princípios da necessidade, da segurança e da prevenção, impondo que organizações públicas e privadas adotem medidas técnicas e administrativas aptas a proteger de dados.

Portanto, a base legal para a proteção da identidade do denunciante no Brasil emergiu da integração de normativos presentes em dois âmbitos jurídicos específicos: o da Lei de Acesso à Informação -Lei nº 12.527/2011 (Brasil, 2011) e o da Lei de Defesa dos Direitos do Usuário dos Serviços Públicos – Lei nº 13.460/2017 (Brasil, 2017).

A referida interpretação sobre a proteção da identidade foi formalmente reconhecida mediante dois documentos: a Resolução nº 3/2019 da Rede Nacional de Ouvidorias, que estabeleceu um padrão de normas para a proteção dos denunciantes, e o Decreto nº 10.153/2019, que providenciou a regulamentação específica para a proteção de denunciantes no contexto do Poder Executivo Federal.

Cabe notar que a Resolução nº 3/2019 estabeleceu em seu artigo 3º, a centralização dos meios de recebimento de denúncia como premissa para a adoção de medidas de salvaguarda à identidade dos denunciantes, assim: “*Art. 3º A denúncia deverá ser dirigida à ouvidoria do órgão ou entidade responsável.*”

Na esfera federal, a salvaguarda da identidade do denunciante recebeu regulamentação através do Decreto nº 10.153/2019, que incorporou as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 3/2019 da Rede Nacional de Ouvidorias.

Esse Decreto introduziu uma novidade em seu artigo 6º, determinando que, dentro do Poder Executivo Federal, a identidade do denunciante será protegida desde o momento em que a denúncia é recebida, conforme especificado no parágrafo 7º do artigo 10 da Lei nº 13.460/2017. Esta proteção é efetivada pela limitação do acesso às informações de identificação, sendo responsabilidade da unidade de ouvidoria que gerencia a denúncia, e de manter a proteção por um período de cem anos.

Em 2021, a regulamentação através desse Decreto nº 10.153/2019 foi efetivada pela da Portaria CGU nº 581/2021 (CGU, 2021). Desde então, os procedimentos para o compartilhamento de identificação do denunciante foram definidos quanto as hipóteses para tal compartilhamento, o prazo para consentimento do denunciante e uso de pseudônimo, nos artigos 32 e 33 da mesma:

*“Art. 32. O compartilhamento dos elementos de identificação do denunciante entre órgãos ou entidades distintas poderá ser realizado sob as seguintes hipóteses:
I - mediante consentimento do titular, nos casos em que haja a necessidade de tratamento da denúncia por unidade de ouvidoria distinta da que recebeu a manifestação;
II - para cumprimento de ordem judicial; ou
III - mediante requerimento de órgãos de apuração, quando indispensável à análise dos fatos relatados na denúncia.*

Art. 33. Na hipótese prevista no inciso I do art. 32 desta Portaria, a unidade do SisOuv que receber a denúncia deverá solicitar o consentimento do denunciante para o compartilhamento de seus elementos de identificação, o qual terá o prazo de vinte dias para se manifestar.

§ 1º A ausência de manifestação do denunciante será considerada negativa de consentimento, para todos os efeitos.

§ 2º O disposto no caput não impede que a unidade de ouvidoria promova o encaminhamento de denúncia pseudonimizada a outra unidade, desde o momento de seu recebimento, quando os elementos de identidade do denunciante não se revelarem essenciais para a caracterização do fato relatado.”

Esta Portaria CGU nº 581/2021, substituída pela Portaria nº 116/2023, inovou ao introduzir em seu artigo 35º, métodos de pseudonimização antes não detalhados na legislação nacional, como segue:

Art. 35.

§ 2º Constituem meios de pseudonimização a serem adotados, dentre outros:

I - produção de extrato;

II - produção de versão tarjada; e

III - redução a termo de gravação ou relato descritivo de imagem.

§ 3º As denúncias que demandarem trabalho desproporcional para a sua pseudonimização poderão ser encaminhadas às áreas de apuração sem seus anexos, com indicação de que os documentos estão sob a guarda da ouvidoria e que se encontram disponíveis mediante solicitação formal da área de apuração, nos termos do Decreto nº 10.153, de 2019. (CGU, 2021)

Embora o Decreto nº 10.153/2019 e as diretrizes procedimentais relacionadas tenham representado um progresso na proteção da identidade dos denunciantes no nível federal e no compartilhamento de suas informações entre as unidades de ouvidoria, as salvaguardas contrarretaliações só foram estabelecidas por meio de legislação em 2019.

Assim, o referido decreto estabeleceu que a responsabilidade pelo recebimento e investigação de denúncias de retaliação caberia exclusivamente à Controladoria-Geral da União (CGU), atuando como o órgão central dos sistemas de ouvidoria, correição e controle interno, cuja competência abrange as Ouvidorias Públicas do Poder Executivo Federal. Logo, dentre as competências do decreto, cabe destacar, por exemplo, a competência para receber denúncias relativas às práticas de retaliação, adotar ou determinar, de ofício, medidas de proteção, e editar atos administrativos com vistas à proteção do denunciante.

O Programa de Integridade da Casa da Moeda do Brasil reconhece a Ouvidoria como canal permanente de recepção e tratamento de denúncias, garantindo a autonomia

administrativa e prevê a preservação da identidade dos denunciante, objetivando afastar a prática de retaliações (CMB, 1997).

O vigente Código de Ética, Conduta e Integridade, igualmente, dispõe sobre a competência da Ouvidoria da CMB, prevendo comando sobre a reserva de identidade.

“19.1. A Ouvidoria, deverá manter canal amplo de recebimento de denúncias e outras demandas, reportando aos órgãos de controle a ocorrência de ilegalidades e irregularidades que mereçam ser apuradas.

19.2. Na apuração de denúncias e outras demandas, são garantidos meios de resguardo dos denunciante [ou reportante], quando existir fundado receio de perseguição e retaliação interna, mediante o anonimato e reserva de identidade.”

Em 2023, a Resolução CGPAR Nº 48/2023 estabeleceu diretrizes e parâmetros de governança para as áreas de auditoria interna, corregedoria, ouvidoria, gestão de riscos internos das empresas estatais federais, e definiu a vinculação do canal de denúncias à competência da Ouvidoria, conforme previsto no art. 19 da referida resolução:

“(...) Art. 19. O conselho de administração deverá garantir a adoção das medidas necessárias para manutenção de canal de denúncias vinculado à ouvidoria, assegurada a proteção do denunciante e dos elementos que permitam a sua identificação.” (CGPAR, Resolução Nº 48/2023)

Destarte, acompanhando os entendimentos legislativos e orientações técnicas dos órgãos de controle, o Estatuto Social da Casa da Moeda do Brasil vigente desde 1997, prevê a competência expressa da Ouvidoria como órgão estatutário para a recepção de denúncias em seu artigo 127:

“Art. 127 À Ouvidoria compete: Receber e examinar denúncias internas e externas, inclusive sigilosas, relativas às atividades da companhia” (Casa da Moeda do Brasil, Estatuto, 1997)

Considerando as competências institucionais e legais da Ouvidoria, no escopo da governança corporativa e gestão da Ouvidoria do ato de denunciar, compete ao órgão propor a implantação de uma normativa institucional normativa para proteger e incentivar o denunciante, que compõe a denominada *whistleblowing regulation*.

Contudo, até maio de 2025, ainda inexistem dispositivos expressos que definam os mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante no âmbito da organização estudada.

A presente pesquisa, portanto, obteve subsídios para a elaboração de uma normativa de proteção e incentivo ao denunciante pertinente a realidade organizacional da CMB, incorporando expressamente medidas estimuladoras do ato de reportar e, ao mesmo tempo, proteger, inclusive com medidas acautelatórias para minimizar, mitigar e neutralizar as vulnerabilidades as quais o denunciante encontra-se exposto.

4. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A metodologia é o caminho seguido do pensamento e da prática de pesquisa incluindo o método, técnicas e instrumentos escolhidos pelo pesquisador (Minayo, 2002) na abordagem científica do problema organizacional, qual seja, o da inexistência até 2025, de proteção ao denunciante e mecanismos pertinentes na organização examinada e assim, alcançar os objetivos estabelecidos para esta pesquisa aplicada.

Para compor os dados conceituais, foi realizado levantamento bibliográfico englobando os temas: *Whistleblower Regulation*; Proteção e Incentivos e, Ouvidoria Pública consultando em cinco bases de dados (Scopus, Scielo, Spell, Web of Science e Google Scholar) as palavras-chaves “whistleblower”, “Ouvidoria Pública”, “Garantias”, “Incentivos” e “Política” usando os seguintes operadores booleanos: amalgamat* AND whistleblow* AND regulat*, whistleblow* AND public*, whistleblow* AND sector, public*.

Esse levantamento bibliográfico do conhecimento produzido nos artigos levantados, permitiu incluir uma variedade de fontes, tais como legislações e recomendações de relatórios e estudos de organismos internacionais dedicados a proteção do denunciante em empresas públicas e os dados empíricos foram obtidos por pesquisa de campo.

Na pesquisa de campo a precaução metodológica com os dados empíricos foi intensificada devido ao vínculo do pesquisador com a Casa da Moeda do Brasil, o que remete ao dilema enfrentado por Camilo Pardemi ao lidar com os papiros petrificados encontrados em Herculano – o desafio de decidir entre tentar desenrolá-los, correndo o risco de danificá-los, ou optar por não os explorar, abdicando assim da chance de descobrir novos conhecimentos (Thiry Cherques, 1996).

Atuando na CMB desde 2011 e na função de Ouvidor desde 2020, o pesquisador deste projeto realizou esta pesquisa para desvendar uma situação-problema, qual seja: a ausência de arcabouço legislativo institucional para a Ouvidoria atue através de atos administrativos devidamente regulamentados, concernentes a mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante pertinentes a realidade dessa organização.

Assim, o pesquisador pesquisou “o próprio ninho” (Coglan, 2001) e como “*insider action researcher*” (Brannick; Coghlan, 2007) reconheceu que o processo da pesquisa envolve fazer intervenções planejadas acerca de situações organizacionais enquanto elas ocorrem, e que o pesquisador está imerso na organização portando suas pressuposições, decorrentes da vivência laboral profissional.

Assim, como todo pesquisador *insider* enfrentou desafios na dualidade de papéis que assumiu, como pesquisador e como empregado, causadores de ambiguidade e, possíveis conflitos que demandaram sua capacidade de gerir com distanciamento as dinâmicas organizacionais ao longo do processo de pesquisa (Coghlan, 2001). Entretanto, uma pesquisa “desde dentro” ou “*insider research*”, feita por membros da própria organização é contributiva (Brannick; Coglan, 2007) visto que cada vez mais gestores estão realizando pesquisa sistematizada para solucionar problemas vividos em suas organizações.

4.1 Delineamento epistemológico da pesquisa

Esta pesquisa se realizou orientada sob o paradigma pós-positivista por se reconhecer que a realidade social existe e possui estabilidade e padrões suficientes para ser conhecida, concebendo a realidade social como coerente, integral e singular. Uma pesquisa pós-positivista pressupõe que a realidade social é mensurável e cognoscível, embora de difícil acesso (Bisel; Adame, 2017; Vergara, 2006).

Classifica-se também como uma pesquisa aplicada, que como estratégia de pesquisa, elaborou um estudo de caso proporcionando entendimento profundo em seu contexto real,

desenvolvendo um saber de natureza prática (Flyvbjerg, 2006). É também pesquisa descritiva e propositiva; descritiva por visar a descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2019) e, propositiva porque se elaborou um produto tecnológico de intervenção na realidade organizacional para solucionar a situação – problema caracterizada (Marcondes *et al.*, 2017), acerca do instituto do *whistleblower* e a ausência de uma respectiva *whistleblower regulation* no âmbito da Casa da Moeda do Brasil.

Essa pesquisa quantitativa aplicada aprofundou na percepção dos empregados da CMB, acerca de mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante e, a mensurou quanto a frequência e priorização por eles atribuída aos canais de denúncia e mecanismos de proteção ao denunciante pertinentes a realidade da organização.

Os dados quantitativos foram obtidos mediante *survey* junto aos empregados e foram analisados por estatística descritiva não parametrizada para subsidiar a elaboração de uma normativa institucional de proteção e estímulo ao denunciante na CMB.

4.2 População examinada

A população desta pesquisa composta pelos 1737 empregados ativos da Casa da Moeda do Brasil, ativos até o mês de abril de 2024, recebeu o formulário do *survey* de opinião que faz parte das atividades regulares da Ouvidoria.

4.3 Métodos, técnicas e procedimentos de coleta de dados

Dois foram os métodos de coleta de dados empíricos: (i) levantamento documental, (ii) levantamento (*survey*), cujos resultados constam no portal da Casa da Moeda do Brasil disponível em (<https://www.casamoesda.gov.br/portal/a-empresa/ouvidoria/pesquisas-da-ouvidoria.html>).

(i) O levantamento documental incluiu os registros disponibilizados pela empresa tais como: os relatórios de gestão, painéis trimestrais, base de dados públicos da instituição, além de legislações e portarias emitidas pelos órgãos de supervisão técnica da Ouvidoria, e governança da organização examinada.

Quadro 6 – Relação de Documentos levantados

Documento	Descrição
Relatórios de Gestão	Documentos que apresentam resultados, metas, atividades e análises da gestão da empresa.
Painéis Trimestrais	Relatórios periódicos com indicadores e status das ações e processos internos.
Base de Dados Públicos	Dados e informações institucionais disponíveis ao público, relacionados à governança e atividades da CMB.
Instrução Normativa nº 1/2014	Regulamentação para funcionamento das ouvidorias dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.
Lei nº 13.303/2016	Lei sobre regras de governança para empresas públicas e sociedades de economia mista.
Lei nº 13.460/2017	Código de Defesa dos Usuários dos Serviços Públicos, regulamenta direitos e funcionamento das ouvidorias.

Documento	Descrição
Decreto nº 9.492/2018	Institui a Política Nacional de Ouvidoria e cria a Rede Nacional de Ouvidorias.
Decreto nº 10.153/2019	Regulamenta a Lei nº 13.460/2017 com salvaguardas para proteção de denunciantes no Poder Executivo Federal.
Lei nº 12.527/2011 (LAI)	Lei de Acesso à Informação, que regula o acesso e proteção de informações públicas e sensíveis.
Lei nº 13.709/2018 (LGPD)	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, estabelece regras para tratamento e segurança de dados pessoais.
Resolução nº 3/2019 da Rede Nacional de Ouvidorias	Normas para proteção da identidade de denunciantes e centralização dos canais de denúncia.
Portaria CGU nº 581/2021	Regulamenta procedimentos para compartilhamento e proteção de dados dos denunciantes.
Portaria CGU nº 116/2023	Substitui a Portaria 581/2021, introduz novos métodos para pseudonimização e salvaguardas.
Resolução CGPAR nº 44 e 48/2023	Diretrizes de governança para auditoria, corregedoria, ouvidoria e gestão de riscos em empresas estatais.
Estatuto Social da Casa da Moeda do Brasil	Regula funcionamento da Ouvidoria e competências relacionadas à gestão de denúncias e proteção ao denunciante.
Código de Ética, Conduta e Integridade da CMB	Normas internas para condução ética e proteção dos denunciantes no âmbito da empresa.

Assim, foram examinados documentos internos, tais como: base de dados, normativos e publicações internas e relatórios disponibilizados pela organização, evidenciado no site em transparência ativa.

(ii) O levantamento de opinião por *survey* foi feito mediante um questionário disponibilizado na plataforma *LimeSurvey*¹³, uma ferramenta de código aberto amplamente utilizada para pesquisas institucionais, que foi acessado por meio de um link enviado ao e-mail corporativo de todos os empregados ativos para ser respondido voluntariamente, no período de 16 a 30 de abril de 2024.

O levantamento (*survey*) se iniciou após a aprovação da Comissão Setorial de Ética para utilização dos dados na presente pesquisa, tendo em vista a competência técnico-administrativa da Ouvidoria.

O questionário abordou itens relacionados ao canal de denúncias, tais como a importância do canal, acessibilidade, proteção dos denunciantes, segurança ao fazer denúncias, e a intolerância a represálias, totalizando 6 perguntas a serem respondidas que se encontram detalhadas no apêndice A.

Os empregados receberam em seus e-mails institucionais, mensagens e instruções para responder o questionário mediante escala Likert com 6 afirmativas para expressar seus níveis de concordância as afirmações do questionário (de "Concordo Plenamente" a "Discordo Totalmente") e, se há desconhecimento sobre os itens abordados. Assim, por estatística descritiva simples foi possível quantificar a frequência das respostas dos empregados de forma estruturada.

¹³ Lime Survey é um software livre disponível para baixar o código-fonte do LimeSurvey diretamente do site oficial: <https://community.limesurvey.org/downloads/>

O questionário também incluiu 8 afirmativas sobre proteção e incentivo a denúncias tais como, a importância de diversas medidas de proteção e estímulo, utilizando uma escala Likert com 6 opções de resposta indo desde "Muito Importante" até "Não é Importante", que ajudou a identificar quais medidas, canais e mecanismos de proteção os empregados consideram prioritárias para melhorar o sistema de denúncias da organização.

Assim, se geraram rankings com base na frequência das respostas e foram criadas tabelas separadas para as opções de respostas: "Concordo Plenamente", "Discordo Totalmente", "Desconheço", "Muito Importante" e "Não é Importante".

Essa segmentação do questionário em “canal de denúncias” e “proteção e incentivo a denúncias” permitiu fazer uma análise detalhada dos diferentes itens da *survey* e obter os resultados empíricos que subsidiaram a elaboração da normativa proposta produzida nesta pesquisa

Explicam-se a seguir as considerações éticas relacionadas à pesquisa.

4.4 Considerações éticas

Registre-se a inexistência de qualquer conflito de interesses entre as funções exercidas e a realização da pesquisa, havendo, ao contrário, plena convergência entre o estudo, suas atribuições institucionais e o interesse público.

Se destaca que, no âmbito da organização investigada, a Comissão de Ética da Casa da Moeda do Brasil emitiu parecer favorável à utilização dos dados para esta pesquisa em 22/07/2024 registrado no Processo SEI Nº 18750.109725/2022-69, outorgando conformidade ética e institucional com os procedimentos adotados.

Complementarmente, havia sido obtido em 02/10/2024, o termo de anuência institucional, formalmente assinado pelo Presidente da Casa da Moeda, garantindo respaldo oficial para o uso das informações.

Destaca-se que os empregados denunciante, em específico, não foram abordados na presente pesquisa para evitar revitimização e relembração de eventuais processos emocionais experimentados na dinâmica da apresentação da denúncia, constrangimentos e os conseqüências desdobramentos da esfera de apuração. No contexto de denúncia de irregularidades, a subjetividade do sujeito torna-se mais evidente devido a possibilidade de um reavivamento da denúncia e do possível trauma que o momento poderia ter causado no denunciante. Portanto, entrevistar denunciante envolve danos potencialmente pela possibilidade de acarretar abalos psicológicos, na carreira, nos relacionamentos interpessoais, em decorrência de haver reportado a denúncia (Rocha, 2016) e seria um elemento de difícil acautelamento (Cortês, 2022), logo, se optou por coletar dados quantitativos somente através do levantamento de opinião (*survey*) de toda a população dos moedeiros e por não entrevistar ou abordar especificamente os denunciante da CMB.

5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

5.1 Perfil dos respondentes:

A pesquisa obteve 922 respostas dos empregados ativos, revelou um perfil de respondente caracterizado pela predominância de empregados de gênero masculino (73,3%), a faixa etária predomina entre 41 e 60 anos (66,3%), a formação acadêmica dos respondentes se distribui mormente entre ensino superior (42,4%) e especialização (27,7%), os cargos em sua maioria de ensino médio (72,2%), as funções de confiança são exercidas por poucos (20,4%), e tempo de casa em sua maioria entre 11 e 20 anos de trabalho na CMB e, a maioria (65,5%) recebe salário entre R\$5.000 e R\$10.000 (65,5%).

Na Tabela 1 se apresenta detalhado o perfil caracterizado com as respostas dadas, também representado nos seguintes gráficos 3,4,5,6,7,8 e 9.

Tabela 1 – Caracterização da Pesquisa – Frequência de Respostas

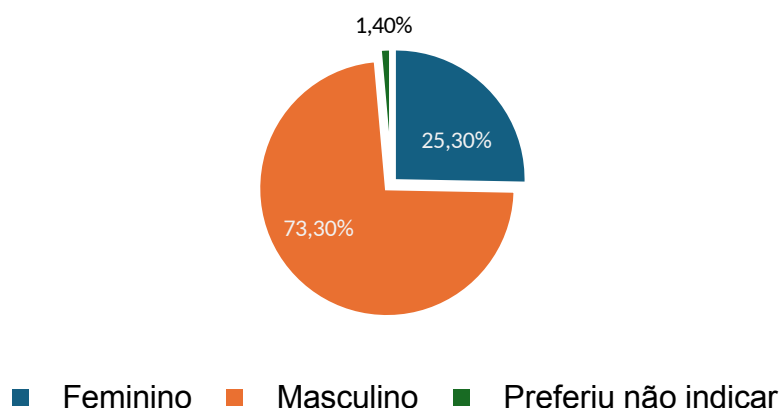
Itens	n	%
Gênero		
Feminino	233	25,30%
Masculino	676	73,30%
Preferiu não indicar	13	1,40%
Faixa Etária		
25 até 34 anos	26	2,80%
35 até 40 anos	146	15,80%
41 até 50 anos	331	35,90%
51 até 60 anos	280	30,40%
Acima de 60 anos	139	15,10%
Escolaridade		
Fundamental	3	0,30%
Nível Médio	241	26,10%
Superior	391	42,40%
Especialização (lato sensu)	255	27,70%
Mestrado	28	3,00%
Doutorado	4	0,40%
Nível do Cargo		
Nível Médio	666	72,20%
Nível Superior	256	27,80%
Exerce Função de Confiança		
Sim	188	20,40%
Não	734	79,60%
Tempo de Trabalho na CMB		
De 0 a 10 anos	53	5,70%
De 11 a 20 anos	539	58,50%
De 21 a 30 anos	189	20,50%
De 31 a 40 anos	117	12,70%
41 anos ou mais	24	2,60%

Itens	n	%
Faixa de salário		
Até R\$ 5000,00	21	2,30%
Entre R\$5.000 e R\$10.000	604	65,50%
Entre R\$10.000 e R\$15.000	193	20,90%
Entre R\$15.000 e R\$20.000	87	9,40%
Acima de R\$20.000	17	1,80%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas da pesquisa de campo.

Se revelou a predominância de empregados de gênero masculino (73,3%), feminino (25,3%), e 1,4% preferiram não indicar seu gênero, como mostra o Gráfico 3. A predominância masculina na força de trabalho da Casa da Moeda do Brasil, deve-se principalmente à natureza industrial e técnica das atividades como operação de máquinas pesadas, segurança patrimonial e logística, tradicionalmente associadas ao público masculino. Tais atividades, por sua própria configuração histórica e cultural, caracterizam-se pela baixa participação feminina.

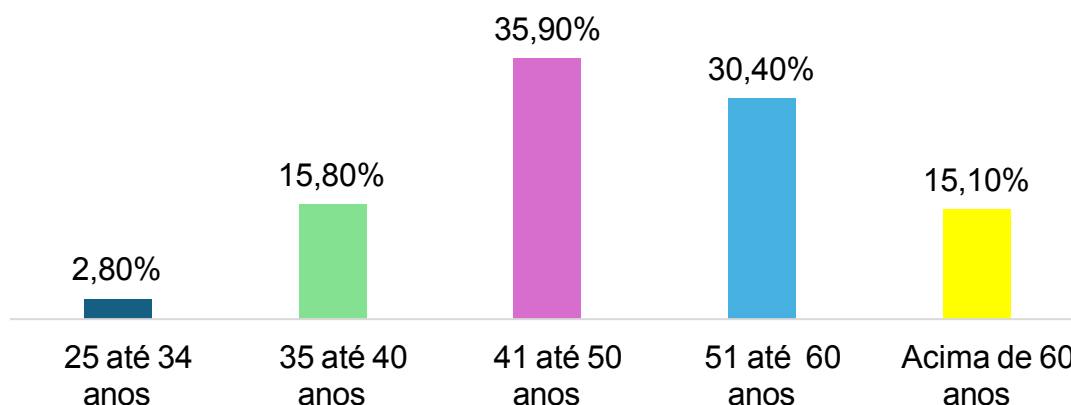
Gráfico 3 – Distribuição de empregados por gênero



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas de campo.

O Gráfico 4, mostra que a maior parte dos respondentes está na faixa etária de 41 a 50 anos (35,9%) e 51 a 60 anos (30,4%), e 15,1% têm mais de 60 anos, indicando uma força de trabalho madura. Apenas 18,6% estão na faixa de idade menor de 41 anos (2,8% estão na faixa de 25 a 34 anos e 15,8% entre 35 e 40 anos), sugerindo que cabe considerar formas de compartilhar o aprendizado dos veteranos aos novos e elaborar planos de sucessão gerencial também.

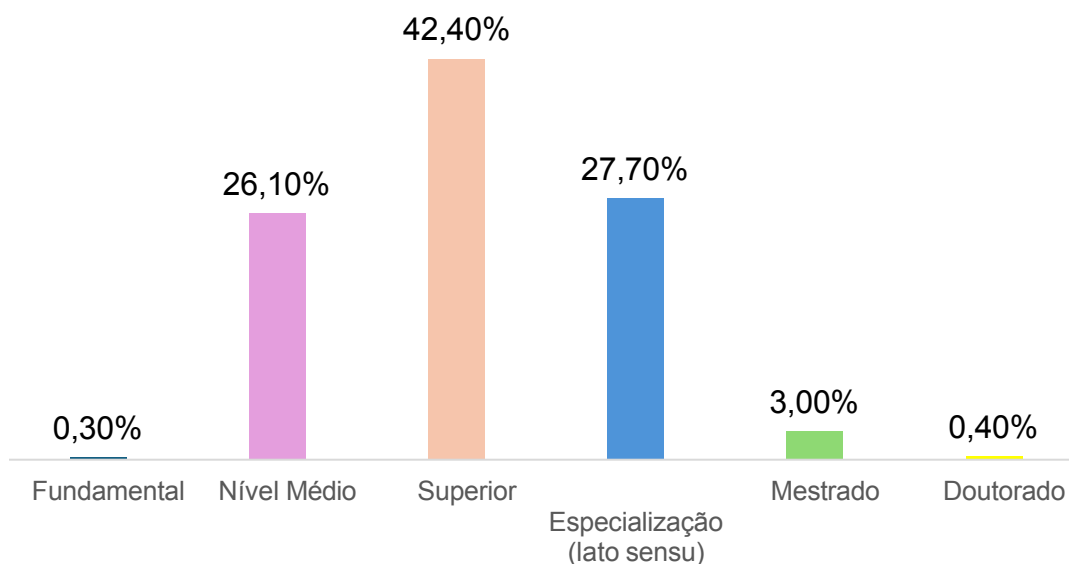
Gráfico 4 – Distribuição de empregados por faixa etária



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas de campo.

Por outro lado, a escolaridade dos respondentes revela um perfil altamente qualificado, como pode-se observar no Gráfico 4. A maioria dos respondentes (70,1%) possui nível superior (42,4%), especialização (27,7%) ou mestrado ou doutorado (3,4%). E, uma pequena parte tem nível fundamental (0,3%) ou médio (26,1%), indicando elevada escolaridade, o que sugere a existência de um ambiente institucional com alta capacidade de compreensão crítica sobre temas sensíveis, como ética, compliance e proteção ao denunciante.

Gráfico 5 – Distribuição de empregados por escolaridade



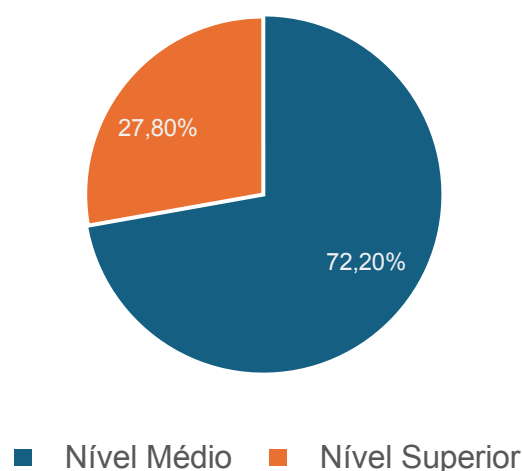
Fonte: Elaboração própria com base nas respostas de campo.

Contudo, quando se observa a natureza dos cargos ocupados, nota-se superqualificação comparando o grau de formação requerida e a distribuição dos cargos de nível médio e superior, como se observa no Gráfico 5.

A maior parte dos respondentes ocupa cargos de nível médio (72,2%), com uma

concentração significativa em posições de menor exigência acadêmica. Já 27,8% dos participantes ocupam cargos de nível superior, o que representa uma menor proporção.

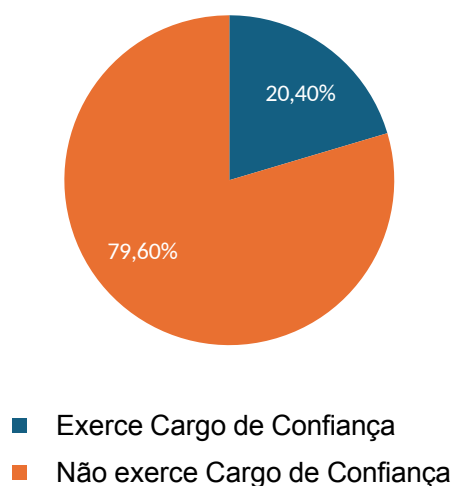
Gráfico 6 – Distribuição de empregados por nível do cargo



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas de campo.

Essa concentração nos níveis de cargo também se reflete na baixa proporção de funções de confiança. Apenas 20,4% dos respondentes exercem funções de confiança, enquanto a grande maioria (79,6%) não tem esse tipo de responsabilidade adicional, como observado no Gráfico 6

Gráfico 7 – Distribuição de empregados por função de confiança

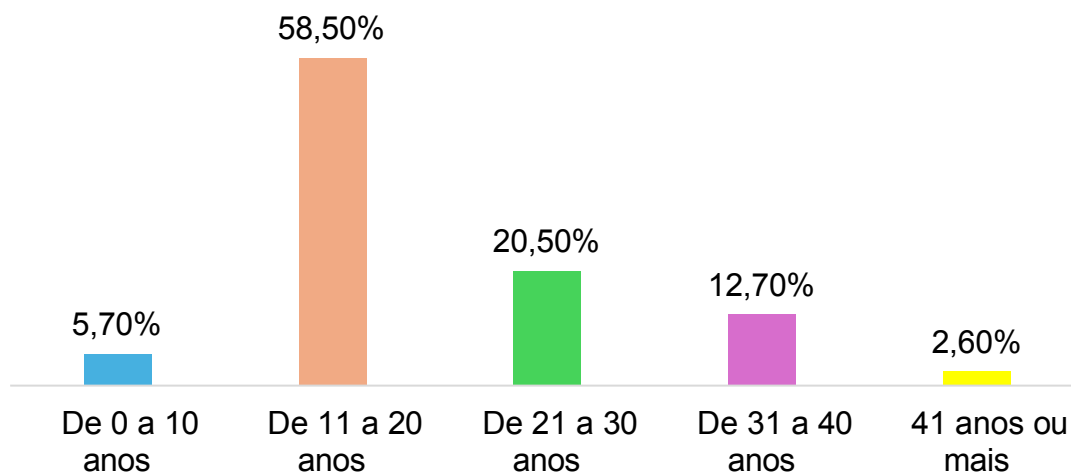


Fonte: Elaboração própria com base nas respostas de campo.

Essa distribuição de funções de confiança sugere possível correlação com o tempo de vínculo institucional da maioria dos respondentes, como é visto no Gráfico 7. A maioria dos respondentes tem entre 11 e 20 anos de trabalho na CMB (58,5%), indicando uma força de trabalho com experiência moderada. Já uma quantidade significativa tem entre 21 e 30 anos de

trabalho (20,5%). Apenas 5,7% estão na CMB há menos de 10 anos, e 2,6% estão há mais de 41 anos, mostrando uma diversidade de tempos de serviço.

Gráfico 8 – Distribuição de empregados por tempo de trabalho

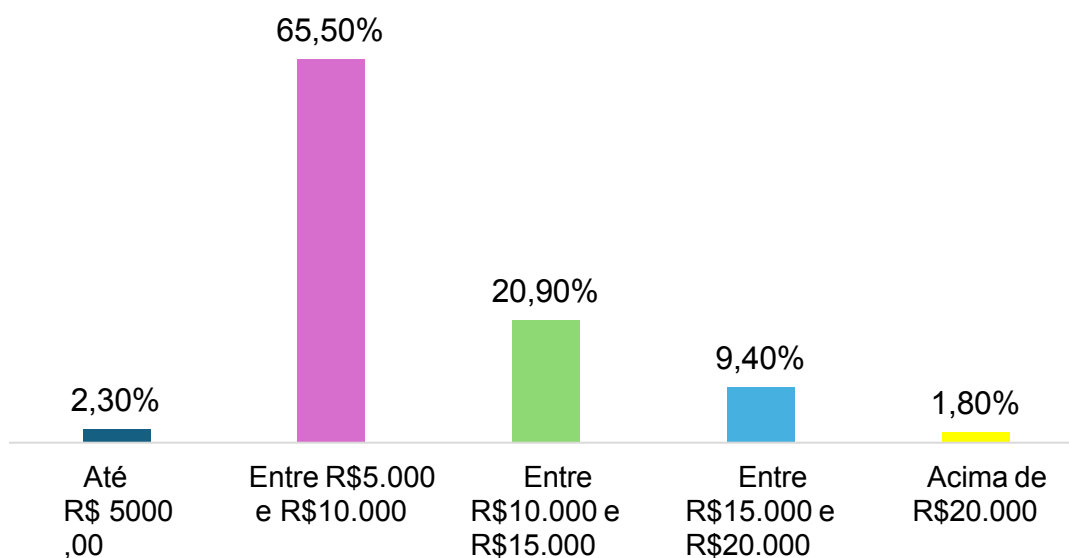


Fonte: Elaboração própria com base nas respostas de campo.

Esses dados reforçam o caráter estabilizado da força de trabalho e levantam reflexões importantes quanto à gestão do conhecimento, à sucessão geracional e à necessidade de valorização de carreiras ao longo do tempo.

Essa estabilidade funcional encontra correspondência no perfil remuneratório dos respondentes. O salário da maioria dos respondentes (65,5%) está na faixa de R\$5.000 e R\$10.000, indicando uma predominância de salários medianos. Destaca-se que 20,9% recebem entre R\$10.000 e R\$15.000, enquanto uma pequena porcentagem (1,8%) ganha acima de R\$20.000, como pode ser observado no Gráfico 8.

Gráfico 9 – Distribuição de empregados por faixa salarial



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas de campo.

Apresentado o perfil dos respondentes, a seguir detalha-se os resultados acerca da percepção dos respondentes sobre o Canal de Denúncias (mediante seis afirmativas) e, os Mecanismos de Proteção e Incentivo (mediante oito afirmativas) por eles priorizados.

5.2 Análise dos dados coletados

O levantamento por *survey* foi postado para ser respondida voluntariamente, foi realizado pela Ouvidoria da CMB junto a todos os empregados ativos da instituição, por meio de um questionário estruturado aplicado eletronicamente entre os dias 16 e 30 de abril de 2024. Portanto, os empregados em férias, licenças e cedidos para outros órgãos não receberam o questionário, em razão da suspensão do contrato de trabalho.

Assim, a taxa de participação, de natureza voluntária, obteve cerca de 53% de respostas, com 922 de respondentes do total de 1737 empregados ativos .

Esse questionário da pesquisa foi composto por afirmativas organizadas em dois blocos temáticos: o primeiro para levantar a opinião dos empregados sobre o canal de denúncias institucional existente. Já o segundo, contemplou a importância atribuída a diferentes medidas de proteção e incentivo aos denunciante.

As escalas do tipo Likert com seis níveis, incluíam opções de resposta desde: “Não utilizei” e “Desconheço”, que possibilitaram capturar a ausência de vivência prática ou de conhecimento sobre os temas.

As afirmativas que compõem esse questionário se encontram detalhados no Apêndice A “Pesquisa sobre o Canal de Denúncias da CMB”

Em cumprimento da política de transparência ativa, os resultados foram disponibilizados pela Ouvidoria, no site da instituição: <https://www.casadoamoda.gov.br/portal/a-empresa/ouvidoria/pesquisas-da-ouvidoria.html>

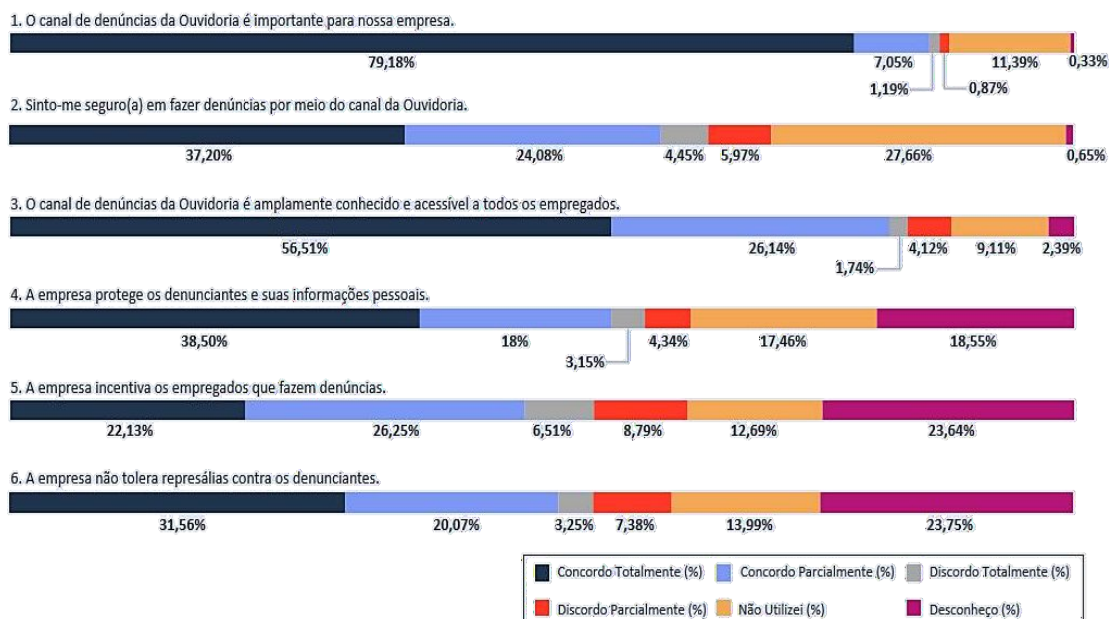
5.2.1 Canal de Denúncias

Os empregados responderam neste bloco a oito afirmativas, para expressar sua percepção e priorização. Após a coleta de dados, os resultados foram compilados e tabulados, gerando rankings com base na frequência das respostas.

Foram criadas tabelas separadas considerando os seis níveis da escala Likert, ou seja, "É muito importante", "É importante", "Às vezes é importante", "Não é Importante", "Não utilizei" e "Desconheço", que permitiu obter uma análise detalhada e focada nas respostas às oito afirmações do questionário. Os resultados se apresentam no Gráfico 10 e Tabela 2.

Gráfico 10 – Resultado sobre o Canal de Denúncias – Frequência de Respostas

Resultados Gerais: Canal de Denúncias



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário eletrônico.

Tabela 2 - Resultados do Canal de Denúncias - Frequência de Respostas

Afirmativas	Concordo Totalmente (%)	Concordo Parcialmente (%)	Discordo Totalmente (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não Utilizei (%)	Desconheço (%)
1. O canal de denúncias da Ouvidoria é importante para nossa empresa.	79,18%	7,05%	1,19%	0,87%	11,39%	0,33%
2. Sinto-me seguro(a) em fazer denúncias por meio do canal da Ouvidoria.	37,20%	24,08%	4,45%	5,97%	27,66%	0,65%
3. O canal de denúncias da Ouvidoria é amplamente conhecido e acessível a todos os empregados.	56,51%	26,14%	1,74%	4,12%	9,11%	2,39%
4. A empresa protege os denunciantes e suas informações pessoais.	38,50%	18,00%	3,15%	4,34%	17,46%	18,55%

Afirmativas	Concordo Totalmente (%)	Concordo Parcialmente (%)	Discordo Totalmente (%)	Discordo Parcialmente (%)	Não Utilizei (%)	Desconheço (%)
5. A empresa incentiva os empregados que fazem denúncias.	22,13%	26,25%	6,51%	8,79%	12,69%	23,64%
6. A empresa não tolera represálias contra os denunciante.	31,56%	20,07%	3,25%	7,38%	13,99%	23,75%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário eletrônico.

A análise estatística descritiva das frequências das respostas para cada afirmativa facilitou a visualização das percepções dos empregados sobre mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante (*whistleblower*). A afirmativa 1 “*O canal de denúncias da Ouvidoria é importante para nossa empresa*” obteve os maiores índices de concordância de toda a pesquisa, 86,23% dos respondentes concordaram com essa afirmação, sendo aproximadamente 79%, indicando concordância total. Cerca de 2% discordaram que o canal seja importante, 11,39% afirmaram não utilizar e 0,33% indicaram desconhecer o canal de denúncias.

Esse resultado evidencia que os empregados reconhecem o valor e a relevância de contar com um canal formal para denúncias na organização. Embora o desconhecimento seja residual neste caso, o percentual expressivo de empregados que indicaram nunca ter utilizado o canal pode sugerir que um número significativo de empregados ainda não vivenciou a necessidade de recorrer a esse mecanismo ou, possivelmente, não se sentiu encorajado para acioná-lo.

Na afirmativa 2, acerca do sentimento de segurança dos empregados em usar o canal, isto é, o quão confortáveis e protegidos eles se sentem para relatar irregularidades: *Sinto-me seguro(a) em fazer denúncias por meio do canal da Ouvidoria*”. Os resultados foram positivos, porém não tão elevados quanto os de importância (afirmativa 1) e conhecimento (afirmativa 3).

Em torno de 61% dos participantes concordaram sentirem-se seguros ao utilizar o canal (37% concordância total e 24% parcial), indicando que a maioria considera o canal como um meio relativamente seguro. No entanto, uma proporção não compartilha dessa segurança: cerca de 10,42% expressaram discordância (não se sentem seguros, seja em parte ou totalmente). Aproximadamente 27,66% dos respondentes afirmaram “não utilizar”, o que possivelmente corresponde a indivíduos que nunca precisaram usar o canal e, portanto, não conseguem avaliar sua segurança e outros 0,65% declararam “desconhecer”. A grande proporção de não utilização neste item indica não apenas ausência de necessidade de uso, mas também uma possível desconfiança subjacente quanto ao ambiente de segurança do canal.

A pesquisa também verificou se os funcionários consideram o canal amplamente conhecido e acessível a todos. A maioria concordou que sim, embora com um grau de concordância menos intenso que na importância geral.

A afirmativa 3 “*O canal de denúncias da Ouvidoria é amplamente conhecido e acessível a todos os empregados*” obteve concordância de aproximadamente 82% dos respondentes (somando concordância total e parcial). Destes, cerca de 56% concordaram totalmente. Cerca de 11% manifestaram discordância e uma pequena fração de aproximadamente 3% declarou desconhecer o canal. Contudo, a opinião predominante é de que o canal da Ouvidoria é divulgado e acessível aos empregados.

Avaliou-se também a percepção sobre a proteção oferecida pela empresa aos denunciante e às informações por eles fornecidas.

A afirmativa 4 “*A empresa protege os denunciantes e suas informações pessoais*” recebeu níveis moderados de concordância. Cerca de 56% dos respondentes concordaram (somando 38,5% que concordam totalmente e 18% parcialmente) que a Casa da Moeda efetivamente protege quem faz denúncias, assegurando sua preservar identidade e dados. Em contrapartida, aproximadamente 7,49% discordaram dessa afirmação (cerca de 3,15% discordância parcial e 4,34% discordância total). Outros 17,46% indicaram que nunca utilizaram e 18,55% apontaram desconhecimento sobre esse tema específico.

Também foi examinado se os empregados sentem que a empresa incentiva ativamente aqueles que fazem denúncias. A afirmativa 5 “*A empresa incentiva os empregados que fazem denúncias*” obteve o mais baixo grau de concordância entre todas as declarações relativas ao canal. Apenas cerca de 48% concordaram que há esse incentivo por parte da empresa – destes, somente 22% concordaram totalmente, enquanto 26% concordaram parcialmente. Por outro lado, 141 de 922 respostas (15,9%) de funcionários não vê a empresa incentivando denúncias: cerca de 15,3% discordaram dessa afirmação.

Cerca de 12,69% optaram por “Não utilizei” e 23,64% declararam desconhecer. No conjunto, esses resultados indicam falta de percepção de algum estímulo institucional à prática de denunciar. Esse resultado indica uma possível fragilidade institucional na promoção da cultura de integridade, sugerindo que a organização precisa implementar e comunicar estratégias de proteção e incentivo à prática de denúncias.

Por fim, a pesquisa verificou se os empregados acreditam que a empresa não tolera represálias contra aqueles que fazem denúncias.

A afirmação 6 “*A empresa não tolera represálias contra os denunciantes*”, cujos resultados mostraram uma divisão semelhante à observada acerca de proteção (afirmação2?): cerca de 51% concordaram que a empresa não tolera retaliações (31,56% concordância plena e 20,7% parcial), enquanto 10,63% discordaram em alguma medida. Aproximadamente 13,99% indicaram “Não utilizei” e 23,75% afirmaram desconhecer. Quase um quarto dos respondentes desconhece se a empresa efetivamente não tolera represálias, enquanto parcela significativa nunca recorreu ao canal para relatar casos dessa natureza. Tais resultados evidenciaram dúvidas concretas sobre a capacidade da instituição em proteger o denunciante contrarretaliações.

Os resultados gerais sobre o canal de denúncias indicam que os funcionários reconhecem a importância do canal. Embora haja reconhecimento amplo sobre a importância e a relevância do canal, o qual é percebido como relevante, acessível e relativamente seguro. Os índices expressivos de desconhecimento e não utilização revelam a necessidade de aprimoramento das estratégias institucionais de comunicação efetiva.

Além da percepção geral sobre o canal de denúncias, os respondentes também avaliaram medidas específicas voltadas à proteção e ao incentivo dos denunciantes, conforme detalhado a seguir.

5.2.2 - Proteção e Incentivo

Os empregados responderam neste bloco a oito afirmativas, para expressar sua percepção e priorização. Após a coleta de dados, os resultados foram compilados e tabulados, gerando rankings com base na frequência das respostas.

Foram criadas tabelas separadas considerando os seis níveis da escala Likert, ou seja, “É muito importante”, “É importante”, “Às vezes é importante”, “Não é Importante”, “Não utilizei” e “Desconheço”, que permitiu obter uma análise detalhada e focada nas respostas às oito afirmações do questionário.

Os resultados se apresentam no Gráfico 11 e Tabela 3.

Gráfico 11 – Resultado sobre Proteção e Incentivo – Frequência de Respostas

Resultados Gerais: Proteção e Incentivo

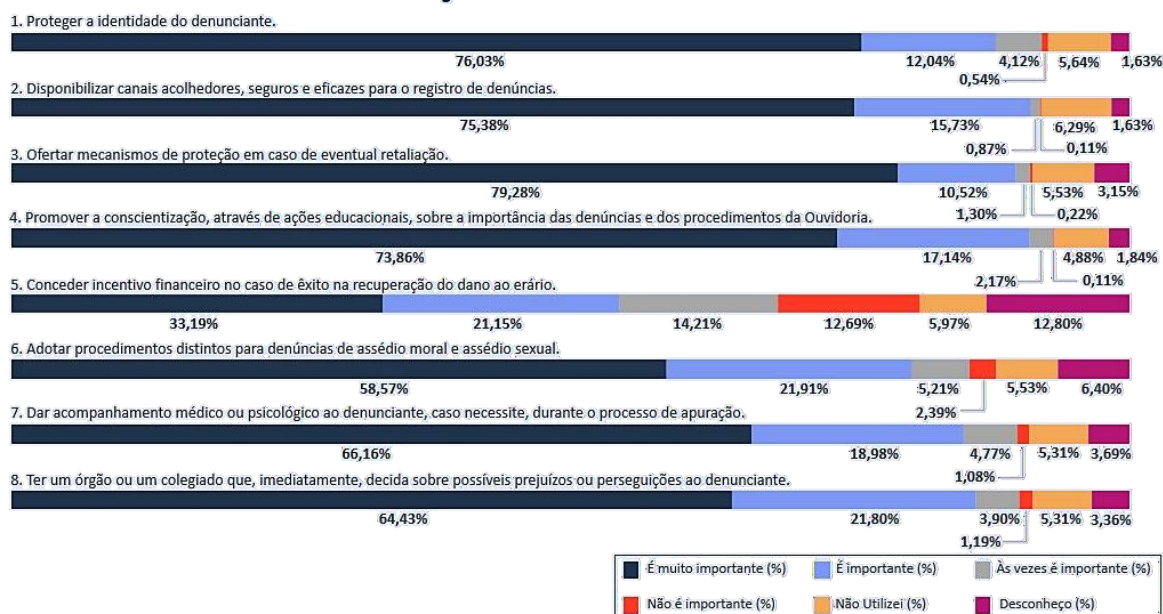


Tabela 3 – Resultados – Proteção e Incentivos - Frequência de Respostas

Afirmativas	É Muito Importante (%)	É Importante (%)	Às vezes é importante (%)	Não é Importante (%)	Não Utilizei (%)	Desconheço (%)
1. Proteger a identidade do denunciante	76,03%	12,04%	4,12%	0,54%	5,64%	1,63%
2. Disponibilizar canais acolhedores, seguros e eficazes para o registro de denúncias	75,38%	15,73%	0,87%	0,11%	6,29%	1,63%
3. Ofertar mecanismos de proteção em caso de eventual retaliação	79,28%	10,52%	1,30%	0,22%	5,53%	3,15%
4. Promover a conscientização, através de ações educacionais, sobre a importância das denúncias e dos procedimentos da Ouvidoria	73,86%	17,14%	2,17%	0,11%	4,88%	1,84%
5. Conceder incentivo financeiro no caso de êxito na recuperação do dano ao erário	33,19%	21,15%	14,21%	12,69%	5,97%	12,80%
6. Adotar procedimentos distintos para denúncias de	58,57%	21,91%	5,21%	2,39%	5,53%	6,40%

assédio moral e assédio sexual

Afirmativas	É Muito Importante (%)	É Importante (%)	Às vezes é importante (%)	Não é Importante (%)	Não Utilizei (%)	Desconheço (%)
7. Dar acompanhamento médico ou psicológico ao denunciante, caso necessite, durante o processo de apuração	66,16%	18,98%	4,77%	1,08%	5,31%	3,69%
8. Ter um órgão ou um colegiado que, imediatamente, decida sobre possíveis prejuízos ou perseguições ao denunciante	64,43%	21,80%	3,90%	1,19%	5,31%	3,36%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas.

A análise estatística descritiva das frequências das respostas para cada afirmativa facilitou a visualização das percepções dos empregados sobre mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante (*whistleblower*).

Os resultados empíricos permitem identificar quais medidas os funcionários mais valorizam e quais consideram menos prioritárias.

As principais medidas analisadas incluem proteção da identidade do denunciante, criação de mecanismos de segurança contrarretaliação, disponibilização de canais eficazes, incentivo financeiro, acompanhamento psicológico, e a existência de um órgão colegiado para decisões imediatas.

A importância atribuída pelos respondentes para cada uma dessas medidas foi distribuída numa escala de 6 opções: "Muito Importante", "Importante", "Às vezes Importante", "Não é Importante", "Não Utilize" e "Desconheço".

A proteção contrarretaliações foi a medida mais valorizada entre todas as avaliadas na pesquisa, evidenciando sua centralidade na opinião dos empregados quanto à efetividade do canal de denúncias.

A afirmativa 1 “*Ofertar mecanismos de proteção em caso de eventual retaliação*” obteve, de forma expressiva, 79,28% dos respondentes classificando-a como “muito importante”, enquanto 10,52% a consideraram “importante”, resultando em um índice de aprovação direta de 89,8%. Apenas 1,30% atribuíram importância relativa (“às vezes é importante”), e um percentual reduzido de 0,22% considerou-a sem importância. As respostas remanescentes, que englobam os que declararam “não ter utilizado” ou “desconhecer” a medida, representaram 8,68% do total.

Nesse contexto, o percentual de desconhecimento e não utilização ganha relevância ao indicar uma expectativa dos empregados por uma normativa protetiva que, embora reconhecida como essencial, atualmente não está institucionalmente consolidada.

Tais dados corroboram a preocupação já identificada no bloco anterior da pesquisa quanto à segurança dos denunciantes e à necessidade de salvaguardas institucionais. A predominância da concordância em torno da importância dessa medida sugere que os empregados reconhecem, de forma ampla, a necessidade de dispositivos concretos que previnam e enfrentem eventuais ameaças, perseguições ou prejuízos decorrentes da formalização de uma denúncia.

A ênfase atribuída à proteção contrarretaliação não apenas reforça o valor simbólico da confiança no sistema, mas também indica uma expectativa de que a empresa adote mecanismos eficazes para resguardar os denunciantes.

Em termos institucionais, esse achado revela um ponto de atenção fundamental para a consolidação de uma cultura de integridade: a proteção adequada sendo percebido pelos empregados pode ser decisiva para encorajar o seu engajamento ativo nos processos de reporte de irregularidades.

A preservação da identidade do denunciante emergiu como um dos pilares na percepção dos empregados sobre a eficácia do canal de denúncias.

A afirmativa 2 “*Proteger a identidade do denunciante*” foi considerada “muito importante” por 76,03% dos respondentes, enquanto 12,04% atribuíram a ela o grau de “importante”, totalizando 88,07% de reconhecimento direto da sua relevância. Apenas 4,12% indicaram que a consideram importante apenas ocasionalmente, e 0,54% atribuíram pouca ou nenhuma importância à proteção da identidade.

As respostas remanescentes, compostas por aqueles que afirmaram não ter utilizado a medida ou que a desconhecem, somaram 7,27% da amostra. Este percentual pode ser compreendido como reflexo direto da ausência institucionalizada de mecanismos formais e claros que garantam anonimato e confidencialidade. A demanda por tal proteção revela uma expectativa ainda não atendida pela organização e destaca a necessidade de elaborar e divulgar políticas específicas voltadas à proteção dos denunciantes.

Trata-se de uma expectativa evidente de que a empresa atue de forma preventiva para evitar exposições indevidas que possam desencadear constrangimentos ou retaliações. Assim, a proteção à identidade não apenas reforçaria o compromisso institucional com a integridade, mas também se revelou um elemento indispensável para que os empregados se sintam encorajados a utilizar o canal de forma segura.

A qualidade da estrutura do canal de denúncias foi positiva entre os respondentes, destacando-se como um fator relevante para a efetividade do sistema.

A afirmativa 3 “*Disponibilizar canais acolhedores, seguros e eficazes para o registro de denúncias*” foi considerada como “muito importante” por 75,38%, enquanto 15,73% atribuíram a essa medida o grau de “importante”, totalizando 91,11% de aprovação positiva. Por outro lado, aproximadamente 0,98% dos respondentes demonstraram atribuir menor importância, 6,29% não utilizou e 3,15% afirmaram desconhecimento em relação ao tema, o que sinaliza a necessidade de fortalecer a comunicação institucional sobre o funcionamento do canal de denúncias.

Esses resultados indicam que os empregados não apenas valorizam a existência formal de um canal, mas também atribuem importância à sua qualidade operacional e relacional. Assim sendo, ter um canal acolhedor implica mais do que acessibilidade técnica: envolve um ambiente de escuta sensível, com tratamento humanizado, especialmente em situações delicadas como denúncias de assédio.

A expectativa de segurança e acolhimento está, portanto, diretamente relacionada à confiança no processo e à efetiva disposição dos empregados em utilizá-lo. A alta valorização desse mecanismo reforça achados anteriores sobre a importância da segurança e da acessibilidade, reiterando que um canal eficiente deve ser funcional, confiável e acolhedor com o denunciante, desde o momento do registro até o desfecho da apuração.

A promoção de ações educativas e de conscientização sobre o canal de denúncias também foi amplamente valorizada pelos respondentes, consolidando-se como uma das medidas mais bem avaliadas da pesquisa.

A afirmativa 4 “*Promover a conscientização, através de ações educacionais, sobre a importância das denúncias e dos procedimentos da Ouvidoria*” foi considerada “muito importante” por 73,86% dos participantes, enquanto 17,14% a classificaram como “importante”, resultando em um índice de apoio de aproximadamente 91%. Apenas 2,28% atribuíram pouca ou nenhuma importância à medida, evidenciando a relevância de estratégias

pedagógicas voltadas à difusão de informações sobre o canal, 4,88% não utilizaram e 1,84% desconhecem.

Esse resultado indica que os empregados reconhecem o papel central da educação continuada na construção de uma cultura organizacional baseada na integridade. Os resultados sugerem que ações como campanhas de sensibilização, treinamentos periódicos e materiais explicativos são percebidas como instrumentos essenciais para reduzir o desconhecimento, esclarecer dúvidas e estimular o uso adequado e consciente do canal de denúncias.

Ao favorecer o entendimento dos procedimentos e das garantias institucionais, essas iniciativas educativas ampliam a confiança dos empregados no sistema, além de contribuir para a legitimação do canal como um recurso efetivo de enfrentamento a irregularidades no ambiente de trabalho.

A oferta de apoio médico e psicológico ao denunciante foi uma das medidas mais bem avaliadas da pesquisa, refletindo uma preocupação evidente com o bem-estar emocional daqueles que decidem relatar irregularidades.

A afirmativa 5 “*Dar acompanhamento médico ou psicológico ao denunciante, caso necessite, durante o processo de apuração*” foi considerada “muito importante” por 66,16% dos respondentes, enquanto outros 18,98% a classificaram como “importante”, totalizando 85,14% de aprovação positiva. Apenas 1,08% dos participantes julgaram essa ação como irrelevante, o que reforça o consenso em torno da necessidade de suporte institucional estruturado para os denunciantes.

Esse elevado grau de concordância sugere que os empregados compreendem os impactos emocionais e psicológicos que podem decorrer do ato de denunciar, especialmente em situações mais delicadas, como assédio moral ou sexual.

A opinião majoritária é de que a empresa deve oferecer acompanhamento profissional, como atendimento médico ou psicológico, ao longo de todo o processo de apuração. Tal medida é vista não apenas como um gesto de acolhimento, mas como um componente essencial da proteção integral ao denunciante, capaz de mitigar os efeitos adversos de um processo que, muitas vezes, é permeado por medo, tensão e insegurança.

Dessa forma, os resultados apontam para a importância de institucionalizar esse tipo de apoio como parte das diretrizes de um canal de denúncias efetivo e humanizado.

A criação de um órgão colegiado com competência específica para avaliar casos de perseguição contra denunciantes foi amplamente apoiada pelos respondentes da pesquisa.

A afirmativa 6 “*Ter um órgão ou um colegiado que, imediatamente, decida sobre possíveis prejuízos ou perseguições ao denunciante*” foi considerada “muito importante” por 64,43% dos participantes e “importante” por outros 21,80%, resultando em um índice de aprovação de 86,23%.

Esse elevado nível de concordância revela uma expectativa de que a empresa estabeleça estruturas organizacionais formais para lidar com situações de retaliação, assegurando respostas céleres e eficazes. 5,09% consideram que “às vezes é importante” ou “não é importante”.

Quanto ao desconhecimento (3,36%) e não utilização (5,31%), os resultados devem ser interpretados à luz da inexistência atual de órgão ou estruturas colegiadas específicas formalmente implementadas para tratar situações de retaliação ou perseguição contra denunciantes. Assim, esses dados indicam que os empregados reconhecem e desejam mecanismos decisórios céleres, ressaltando a necessidade de implementação formal dessa instância institucional.

A importância atribuída a essa medida guarda estreita relação com a prioridade observada em relação à proteção contrarretaliação, reforçando a percepção de que os empregados desejam não apenas garantias abstratas, mas mecanismos concretos para o enfrentamento de eventuais práticas persecutórias. A presença de um órgão ou colegiado institucionalizado é compreendida como um elemento fundamental para conferir credibilidade

e confiança ao sistema, permitindo que possíveis casos de retaliação sejam apurados de maneira cautelar.

Assim, a alta valorização desse mecanismo sugere a necessidade da organização avançar na formalização de procedimentos e estruturas voltadas à proteção efetiva do denunciante, assegurando que nenhum relato resulte em prejuízo àquele que exerce seu direito de reportar irregularidades.

A adoção de procedimentos distintos para a apuração de diferentes tipos de assédio foi uma das medidas com maior aceitação entre os participantes da pesquisa, refletindo sensibilidade institucional e social frente à complexidade dessas situações.

A afirmativa 7 “*Adotar procedimentos distintos para denúncias de assédio moral e assédio sexual*” foi considerada “muito importante” por 58,57% dos respondentes, enquanto 21,91% a classificaram como “importante”, totalizando 80,48% de apoio. Apenas 7,6% consideram que “às vezes é importante” ou “não é importante”. 5,53% não utilizaram e 6,40% desconhecem.

Os resultados sugerem que os empregados reconhecem a gravidade e a especificidade das distintas formas de assédio, como o moral e o sexual, e defendem que sua apuração ocorra por meio de fluxos diferenciados, com salvaguardas e procedimentos ajustados à natureza de cada caso.

A valorização expressiva desta medida sugere existir uma demanda por protocolos que não apenas assegurem a responsabilização dos envolvidos, mas que também ofereçam acolhimento e proteção adequados às vítimas, considerando o impacto emocional e social que denúncias dessa natureza podem acarretar.

Portanto, os dados apontam para a necessidade de a organização implementar mecanismos específicos e humanizados para lidar com denúncias de assédio, promovendo um ambiente de confiança e segurança institucional.

A medida referente ao incentivo financeiro ao denunciante apresentou os menores índices de valorização entre todas as analisadas na pesquisa, sinalizando uma clara preferência dos empregados por fundamentos éticos, cívicos e institucionais no estímulo à prática de denúncias.

A afirmativa 8 “*Conceder incentivo financeiro no caso de êxito na recuperação do dano ao erário*” foi considerada pelos respondentes como “muito importante” por 33,19% e 21,15% como “importante”, totalizando 54,34% de aprovação direta — o índice mais baixo observado. Além disso, 14,21% avaliaram que a medida “às vezes é importante”, enquanto 12,69% a classificaram como “não importante”.

O referido mecanismo apresentou o maior índice de desconhecimento e não utilização, atingindo 18,77%. Considerando a inexistência formal dessa prática na Casa da Moeda do Brasil, tal resultado é compreensível e reflete não somente a baixa valorização desse incentivo, mas também o alto grau de incerteza sobre a viabilidade ou adequação dessa medida no contexto institucional.

Esse padrão de respostas indica que, no contexto da organização estudada, os empregados não percebem o incentivo financeiro como um componente essencial ou mesmo desejável para a efetividade do canal de denúncias. Para a maioria o ato de denunciar deve estar alicerçado no senso de dever e no compromisso com a integridade organizacional, e não motivado por compensações monetárias.

Dessa forma, os resultados sugerem priorizar o fortalecimento do mecanismo de proteção, segurança e acolhimento ao denunciante contrarretaliações, do que recompensas pecuniárias, que não constituem demanda relevante entre os empregados.

Os resultados da pesquisa de campo evidenciam e permitem responder que os empregados da Casa da Moeda do Brasil atribuem maior relevância às medidas de natureza protetiva e estrutural, destacando como prioritárias a proteção contrarretaliações, pela ordem:

- mecanismo de proteção, segurança e acolhimento ao denunciante contrarretaliações
- a preservação do sigilo da identidade do denunciante,
- o aperfeiçoamento dos canais de denúncia,
- a promoção de ações educativas e
- o suporte institucional ao denunciante, inclusive médico e/ou psicológico.

Esses mecanismos foram amplamente priorizados por refletirem preocupações concretas com a segurança, o acolhimento e a efetividade do sistema de denúncias. Por outro lado, aos incentivos de natureza financeira foi atribuída menor importância relativa, sugerindo que os respondentes não esperam esse tipo de estímulo.

Embora todas as oito medidas analisadas tenham recebido algum grau de aprovação, a hierarquização dos dados evidencia que os empregados consideram a proteção contrarretaliações e preservação do anonimato como medidas imprescindíveis para a efetividade do canal de denúncias.

Por fim, os resultados empíricos sugerem que os empregados não apenas reconhecem a importância desses mecanismos, mas expressam a necessidade de que sejam implementados efetivamente.

A inexistência atual de uma normativa constitui uma oportunidade de melhoria para o canal de denúncias da empresa, e sua implementação propiciaria que os empregados possam denunciar irregularidades com segurança, confiança e respaldo institucional efetivo.

Para tal elaboração com pertinência a realidade da organização, estes resultados se discutem a seguir à luz da fundamentação teórica elaborada.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considera-se o *whistleblowing* “o ato de um empregado ou ex-empregado divulgar informações que ele ou ela acredita evidenciar atividades ilegais, imorais ou ilegítimas dentro da organização a pessoas ou entidades que possam tomar medidas corretivas” (NEAR; MICELI, 1985), ou seja, a efetividade desse ato pressupõe a existência de mecanismos internos confiáveis aos quais o denunciante possa recorrer.

As respostas evidenciam que, embora o canal de denúncias disponível na Casa da Moeda do Brasil seja amplamente reconhecido e valorizado pelos seus empregados, ainda persistem desafios relacionados à (i) efetividade prática da proteção ao denunciante, à (ii) consolidação de uma cultura institucional de incentivo ao reporte de irregularidades e ao (iii) fortalecimento da confiança no sistema de integridade organizacional. Neste sentido, a literatura indica que os denunciantes preferem inicialmente usar canais internos em vez de expor externamente as irregularidades (Near; Miceli, 2002). Logo, o alto percentual de aceitação sugere que o canal de denúncias alcançou legitimidade dentro da organização.

Assim, os resultados da pesquisa revelaram que os empregados da Casa da Moeda reconhecem a importância (1) do canal de denúncias da Ouvidoria, com uma concordância de 86,23%, sendo quase 79% em concordância plena. Apesar dessa percepção positiva, cerca de 11% nunca utilizou o canal, sugerindo que ainda não sentiram necessidade ou confiança suficiente para acioná-lo. Nesse sentido, os canais de denúncia emergem como instrumentos para compensar uma confiança pública erodida em instituições, buscando organizar a desconfiança de forma construtiva no âmbito democrático (Saad-Diniz; Marin, 2022). Significa que, os programas de integridade e canais de denúncia atuam como contrapesos institucionais, restaurando a legitimidade ao canalizar denúncias de modo seguro e efetivo.

Contudo, a segurança percebida (2) ao utilizá-lo foi menos expressiva do que o reconhecimento do da importância do canal, com apenas 61% dos participantes relatando sentir-se seguros ao denunciar, e cerca de 28% declararam nunca o ter utilizado, sugerindo insegurança ou hesitação subjacente.

A acessibilidade e conhecimento (3) do canal também foram avaliados com cerca de 82% dos respondentes concordando que ele é amplamente conhecido e acessível. A proteção efetiva (4) aos denunciante, o incentivo financeiro (5) institucional às denúncias e a intolerância (6) a retaliações apresentaram os índices de concordância mais baixos, em torno de 56%, 48% e 51%, respectivamente, considerando concordância total e a parcial. Nessas afirmações, destacou-se desconhecimento ou ceticismo, indicando uma frágil cultura institucional de proteção e incentivo ao denunciante.

Esses resultados apontam a necessidade de implementação efetiva de medidas que reforcem a segurança, proteção e incentivo aos denunciante, cuja elaboração para a CMB foi subsidiada pelos resultados da frequência de respostas acerca de oito mecanismos de proteção e incentivo.

Para tal implementação de mecanismos pertinentes, uma normativa de proteção e incentivos ao denunciante para a CMB foi proposta reconhecendo que ao denunciar, o indivíduo torna-se alvo de retaliações, pelo qual, antes de incentivar denúncias é crucial diagnosticar as vulnerabilidades a que o denunciante está exposto, coadunando assim com Gantois e Sant’Anna (2023).

Vulnerabilidades tais como: risco de exposição da identidade e consequentes represálias diretas, perdas superiores aos benefícios da denúncia, julgamento social, ameaças ou coerções, risco de violência física contra o denunciante ou familiares, retaliações morais no ambiente de

trabalho (assédio, isolamento, descrédito), prejuízos profissionais (rebaixamento ou demissão) e processos legais, civis ou criminais (Sundfeld; Palma, 2020).

Quanto às medidas de proteção e incentivo, os resultados demonstraram que os mecanismos mais valorizados pelos empregados da Casa da Moeda do Brasil são a proteção contrarretaliações, a preservação do sigilo da identidade e a disponibilização de canais eficazes e acolhedores como mostra o quadro T com as frequências de resposta ao *survey*.

A proteção contrarretaliações (3) destacou-se especialmente, com cerca de 89,8% (somados os resultados de muito importante e importante) de aprovação direta, refletindo uma forte preocupação quanto à segurança institucional dos denunciantes.

Esse cenário é reforçado por Dalla & Gabriel (2022), que destacam os desafios enfrentados por quem decide “botar a boca no trombone”, pois laços profissionais e sociais e uma cultura institucional de lealdade à empresa, combinados com o medo de retaliação, podem impedir a denúncia.

De forma semelhante, a preservação do anonimato (1) foi considerada essencial por 88,07% dos respondentes, evidenciando uma clara expectativa dos empregados por normativas organizacionais que garantam confidencialidade total durante o processo. Neste sentido, Sundfeld e Palma (2020), ao investigarem como viabilizar programas públicos de reportantes no Brasil, enfatizam que nenhum programa efetivo pode prescindir da proteção da identidade do denunciante. Portanto, proteção ao anonimato do denunciante é considerada condição *sine qua non* para um sistema eficaz de denúncias como apontado pela CGU Profoco (2023).

Quanto à disponibilização de canais acolhedores, seguros e eficazes (2) os respondentes classificam a afirmação como muito importante com 79,28% dos respondentes. Empregados associam “acolhimento” a escuta empática, linguagem acessível e sigilo reforçado, componentes que ampliam a confiança no sistema (Gantois e Sant’anna, 2023). Quando a organização oferece canais acessíveis e legitimados, reduz-se o custo psicológico de “quebrar o silêncio” e aumenta a probabilidade de relato interno, evitando exposições externas mais danosas (Miceli e Near, 1994). Significa que no ato de expor irregularidades o denunciante faz um cálculo de tomar um risco tão alto.

Logo, como indicam Gantois e Sant’Anna (2023), é impossível esperar que indivíduos se sintam incentivados a denunciar sem antes mitigar essas vulnerabilidades-chave. Ou seja, a segurança precede o incentivo – primeiro a organização deve reduzir os riscos (proteger identidade e prevenir retaliações), para então encorajar ativamente as denúncias.

Outras medidas também receberam alta aprovação, tais como 91% para promoção de ações educativas (4); dar acompanhamento médico e psicológico (7) recebeu 85,14% de concordância, sugerindo que os empregados priorizam como fundamentais medidas para fortalecer uma cultura organizacional baseada na integridade e no acolhimento, e que uma comunicação clara e treinamentos contínuos são considerados essenciais para reforçar o entendimento e a confiança no sistema de denúncias.

A criação de um órgão colegiado específico (8) para tratamento imediato de possíveis perseguições obteve 86,23% de apoio dos respondentes o que reforça a demanda por estruturas formais que assegurem respostas rápidas e eficazes frente a possíveis retaliações. Neste sentido, incentivar o *whistleblowing* significa criar um ambiente em que reportar irregularidades seja compreendido como um comportamento desejável e alinhado à missão da instituição, envolvendo campanhas internas de conscientização, apoio explícito da alta administração, treinamento dos gestores para lidar com denúncias de forma positiva, e até mecanismos formais de reconhecimento daqueles que colaboram com a integridade organizacional (Near; Miceli, 2002).

Em contraste, o incentivo financeiro (5) foi o mecanismo menos valorizado pelos respondentes, obtendo 54,34% de aprovação direta e os maiores índices de desconhecimento e

não utilização (18,77%). Esse resultado sugere que os empregados priorizam aspectos éticos e institucionais acima de recompensas monetárias ao denunciar irregularidades.

Nesse sentido, Ribeiro (2019) distingue o verdadeiro *whistleblower* de um delator premiado esclarecendo que, enquanto os participantes de acordos de leniência ou delação premiada buscam benefícios pessoais (atenuação ou escape de punições) o verdadeiro denunciante age motivado pelo interesse público, visando à efetiva apuração dos fatos ilícitos e à responsabilização dos envolvidos, sem expectativa de ganhos particulares.

Portanto, na Casa da Moeda do Brasil fundamentos éticos, cívicos e institucionais aos denunciantes— como a garantia de não sofrer retaliações, o sigilo da identidade do denunciante e a confiança na justiça do processo apuratório —são priorizados em detrimento de recompensas monetárias.

Esses resultados foram considerados na elaboração do produto técnico tecnológico denominado Normativa Institucional de proteção e incentivo ao denunciante, pertinente à realidade da CMB a ser encaminhada em junho de 2025, pela Ouvidoria às áreas técnicas.

Do ponto de vista institucional, a Casa da Moeda opera sob marcos legais que estabelecem proteções explícitas ao denunciante. A Lei nº 13.460/2017, por exemplo, determina que toda manifestação dirigida às ouvidorias contenha a identificação do requerente, mas assegura que essa identificação seja tratada como informação pessoal de acesso restrito.

Adicionalmente, no âmbito federal, o Decreto nº 10.153/2019 inovou ao exigir que a identidade do denunciante seja protegida desde o recebimento da denúncia, ficando sob guarda da ouvidoria e com acesso restrito. Esse arcabouço foi detalhado e implementado pela Portaria CGU nº 116/2023, que estabeleceu procedimentos rigorosos: por exemplo, vedar-se o compartilhamento da identidade do denunciante entre órgãos, salvo em hipóteses excepcionais (consentimento expresso do denunciante, ordem judicial ou necessidade indispensável à apuração).

O normativo também regulamenta a pseudonimização das denúncias, orientando as ouvidorias a removerem quaisquer dados identificadores antes de encaminhar os relatos para apuração. Técnicas como elaboração de extratos anônimos, versões redigidas (tarjadas) e resumos sem elementos sensíveis, objetivam isolar completamente a identidade denunciante durante a investigação.

Considerando a atual inexistência de salvaguardas adequadas, revela-se importante que a organização as implemente efetivamente e comunique claramente aos empregados, explicitando na prática que o anonimato será rigorosamente preservado.

Nesse sentido, a Casa da Moeda ao conseguir estabelecer institucionalmente essas proteções e fortalecer a confiança dos funcionários de que não serão expostos nem sofrerão retaliações ao denunciar, eliminará o principal obstáculo evidenciado ao uso do canal de denúncias.

Quanto ao contexto normativo, revelou-se importante reforçar a importância da resposta institucional às denúncias. A Portaria CGU nº 116/2023, que substituiu a Portaria nº 581/2021, estabelece diretrizes claras sobre o tratamento a ser dado às denúncias e o retorno ao denunciante. De acordo com o art. 50 da nova Portaria, as denúncias recebidas pelas ouvidorias devem tramitar com rigoroso sigilo.

Ademais, conforme o art. 55, é assegurado ao denunciante, quando identificado, o direito de ser informado sobre as providências adotadas ou sobre o arquivamento da denúncia, sempre com as devidas justificativas e respeitando o sigilo previsto em lei. Essas diretrizes têm como objetivo central ampliar a confiança do denunciante, demonstrando que sua denúncia será efetivamente considerada e terá o devido tratamento institucional.

Vale lembrar que a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) tornou obrigatória a criação de canais de denúncias nas empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como mecanismos anti-retaliação. O artigo 9º dessa lei exige: “*canal de denúncias que possibilite o*

recebimento de denúncias internas e externas (...) e mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal”.

A evolução normativa no Brasil nos últimos anos forneceu bases importantes para a institucionalização do *whistleblowing* nas entidades públicas e empresas estatais. Além das já citadas leis, outros marcos se somam nesse arcabouço.

A Lei 13.460/2017, conhecida como Código de Defesa do Usuário de Serviços Públicos, consolidou a figura das Ouvidorias em todos os órgãos públicos, definindo que denúncias de usuários devem ter tratamento adequado, incluindo garantia de preservação da identidade do denunciante. O Decreto 9.492/2018, por sua vez, instituiu a Política Nacional de Ouvidorias e a Rede Nacional de Ouvidorias, fortalecendo a integração e capacidade técnica dessas unidades na recepção de manifestações, especialmente denúncias. Já o Decreto 10.153/2019, como visto, reforçou a proteção ao denunciante no âmbito federal ao exigir sigilo desde a origem. Todo esse conjunto normativo demonstra que, em nível macro, há um reconhecimento expresso de que proteger e incentivar denúncias é fundamental para manter o sistema de integridade na Administração Pública.

No cenário internacional, organizações como a OCDE e a ONU também advogam pela proteção ao *whistleblower*. A OCDE (2016) afirma que comprometer-se com a proteção efetiva de denunciantes serve ao interesse público, gera um ambiente de confiança e melhora a capacidade de resposta contra corrupção. E a ONU nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em específico incluem o fortalecimento de instituições (ODS 16) que engloba mecanismos de denúncia de irregularidades como parte da promoção da paz, justiça e instituições eficazes.

O Brasil, no âmbito da ENCCLA 2016 (Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro), se debateu propostas de lei focadas na proteção e incentivo aos denunciantes, refletindo essa tendência global. Embora não se tenha ainda até 2025 uma lei federal abrangente exclusiva de proteção e incentivo ao denunciante, as medidas espalhadas nas leis anticorrupção, nas leis das estatais e nas portarias da CGU cumprem parcialmente esse papel.

Ao analisar criticamente os achados à luz da teoria e do contexto normativo, foi possível delinear os avanços já conquistados e as oportunidades de melhorias remanescentes, bem como propor recomendações para aperfeiçoar a normatização de proteção ao denunciante na Casa da Moeda do Brasil.

Do lado dos avanços, destaca-se: (a) a institucionalização formal do canal de denúncias, em conformidade com a legislação vigente; (b) a valorização explícita da integridade por parte de grande parcela dos empregados, evidenciada pelos 86% que reconhecem a importância do canal; (c) a adoção de normas esparsas de proteção ao denunciante.

Em contraste com os progressos acima, persistem oportunidades de melhoria. A primeira é a ausência de incentivo ativo aos denunciantes, pois, embora exista o canal, não há estímulos positivos tangíveis para encorajar seu uso, seja na forma de reconhecimento, proteção ampliada ou recompensas.

Na Casa da Moeda o ato de denunciar permanece dependente quase exclusivamente do altruísmo e coragem individual do empregado, sem contrapartidas institucionais além do dever moral, coadunando neste sentido, com Ribeiro (2019).

Correlato a isso, nota-se um possível ceticismo entre os empregados da CMB, refletindo baixa confiança na proteção oferecida e na resposta da organização. Esse ceticismo decorre em parte, da percepção de que não há garantias sólidas de proteção além do anonimato.

De fato, na prática brasileira atual, salvo o anonimato, outras medidas protetivas ao denunciante ainda não são usuais e encontram-se em estágio inicial de implementação, sobretudo em empresas estatais.

No caso da Casa da Moeda, embora a identidade do denunciante possa ser resguardada, os resultados sugerem que empregados receiam que, se descobertos, possam sofrer retaliações sem que a empresa os ampare.

Diversos “incentivos negativos” que desencorajam o relato de irregularidades, foram elencados por Sundfeld e Palma (2020) como o estigma entre colegas, o “suicídio profissional”, materializado como a perda de oportunidades de carreira, os custos pessoais e jurídicos de sustentar uma denúncia e, a incerteza sobre a reação das autoridades competentes. Esses “incentivos negativos” alimentariam a subnotificação (*underreporting*), pois muitos empregados deixam de relatar problemas por calcularem que os custos e riscos superam qualquer benefício.

Destarte, o potencial denunciante dentro da organização vive uma tensão constante entre proteger a própria segurança pessoal e profissional e o compromisso ético de revelar irregularidades em benefício coletivo. Frente ao risco, real ou percebido, de retaliações promovidas pelo próprio ambiente organizacional, muitos indivíduos acabam escolhendo permanecer em silêncio. Essas retaliações, mesmo quando não explícitas, frequentemente se apresentam na forma de isolamento social, estagnação ou prejuízos na carreira, além de possíveis impactos psicológicos e emocionais negativos. Dessa maneira, a ausência ou insuficiência de mecanismos eficazes de proteção institucional intensifica essa tensão, desestimulando denúncias (Gantois; Sant’Anna, 2023).

Teoricamente, sabe-se que a confiança na instituição é determinante para o indivíduo se sentir seguro ao reportar: quanto maior a confiança, menor o risco percebido (Gantois; Sant’anna, 2023). Portanto, órgãos internacionais como a OCDE (2016) enfatizam que um compromisso com proteção efetiva ao denunciante propicia um ambiente de confiança e melhora a capacidade de resposta a condutas contrárias ao interesse público.

7. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

A Casa da Moeda do Brasil, tricentenária empresa pública estatal federal, carrega uma trajetória histórica de relevância para o Estado, sendo responsável pela produção do meio circulante e de produtos estratégicos com alto padrão de segurança e autenticidade. Sua Ouvidoria, órgão estatutário, atua como canal formal para recepção de denúncias, internas e externas, recebendo, em 2022, 73,7% das manifestações em caráter anônimo, conforme relatório anual da própria unidade. Entretanto, até 2024 carecia de normativo específico de proteção e incentivo ao denunciante.

Diante desse cenário, a pesquisa partiu da seguinte indagação: *Quais mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante são pertinentes à realidade da organização?* A resposta a essa questão subsidiou a elaboração de um produto técnico-tecnológico denominado “Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante - NPID”, adaptada à realidade da CMB, com base na perspectiva dos usuários do canal de denúncias.

Nesse contexto, a elaboração da Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante - NPID materializa o objetivo principal desta pesquisa, ao propor um instrumento normativo para institucionalizar mecanismos pertinentes de proteção e estímulo ao ato de reportar irregularidades, assegurando maior segurança jurídica, ampliando o controle social e contribuindo diretamente para o fortalecimento da governança e da integridade organizacional.

Para tanto, foram alcançados três objetivos intermediários: (i) identificar a percepção dos empregados da CMB acerca do canal de denúncias e dos mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante; (ii) mapear os mecanismos de estímulo e proteção existentes à luz do contexto normativo vigente; e (iii) desenvolver uma proposta de normativa institucional formulada, a partir da percepção dos usuários do canal de denúncias da instituição.

A investigação adotou a forma de uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, pós-positivista. A coleta de dados envolveu um *survey* com empregados da organização e levantamento documental, tratamento e análise estatística descritiva não probabilística. Os achados indicaram que a proteção contrarretaliações é o mecanismo priorizado pelos empregados, enquanto recompensas financeiras foram as menos priorizadas como fator de incentivo.

Apesar dos avanços institucionais significativos da organização, com a consolidação de estruturas e sistemas de governança e integridade e a operação de um canal formal para denúncias, os resultados da pesquisa indicam a existência de pontos de atenção quanto à confiança plena nos sistemas, especialmente no que tange à proteção contrarretaliações e à ausência de incentivos explícitos.

A pesquisa aponta que iniciativas como a normatização específica de mecanismos de proteção e incentivo, aliadas a ações de comunicação institucional claras e recorrentes, sobretudo quanto às garantias contrarretaliações e à preservação do anonimato, constituem mecanismos e estratégias pertinentes para aprimorar a confiança no canal.

O resultado da pesquisa apresenta aplicabilidade na organização examinada dado que o pesquisador ocupa a função de titular da Ouvidoria com competência administrativa para a proposição de normativos, como o NPID.

Destacam-se, entretanto, duas limitações: (i) a dependência da aprovação do produto tecnológico pelas instâncias organizacionais competentes e (ii) a impossibilidade de realização de entrevistas com denunciante, em razão da necessária preservação da confidencialidade, de garantir o sigilo das identidades envolvidas e evitar revitimização.

Os resultados empíricos, articulados ao referencial teórico adotado, forneceram também subsídios concretos para a formulação de 8 recomendações voltadas ao fortalecimento da

institucionalização das práticas de proteção e incentivo ao denunciante na Casa da Moeda do Brasil, a seguir apresentadas.

1. reforçar as garantias de confidencialidade existentes;
2. realizar campanhas internas que expliquem, em linguagem clara e acessível, os mecanismos utilizados pela Ouvidoria para preservar a identidade dos denunciantes, tais como procedimentos de pseudonimização e isolamento de dados pessoais;
3. reafirmar periodicamente, através de comunicados oficiais, o compromisso institucional com o anonimato para aumentar a confiança dos empregados no sistema de denúncias;
4. adotar posicionamento institucional formal e explícito contrarretaliação;
5. fomentar uma cultura organizacional voltada à integridade, promovendo uma percepção positiva sobre o ato de denunciar. Nesse sentido, treinamentos direcionados às lideranças para ensinar como acolher e incentivar denúncias, evitando reações negativas ou punições veladas. E, também, palestras, seminários e debates periódicos sobre integridade organizacional ajudariam a redefinir o *whistleblowing* como um comportamento meritório e corajoso, estimulando os empregados a reportarem irregularidades por senso ético, cívico e compromisso institucional;
6. implementar medidas diretas de apoio ao denunciante, especialmente em casos sensíveis ou emocionalmente impactantes. Neste sentido, oferecer atendimento psicológico, além de mecanismos institucionais específicos, como um comitê temático especializado, demonstra o compromisso da organização não apenas com a denúncia em si, mas com o bem-estar integral daqueles que optam por relatar irregularidades;
7. tratar a proteção ao denunciante como um investimento estratégico institucional, integrado às diretrizes de governança e à cultura organizacional, e não apenas como uma exigência de natureza regulatória;
8. criar um colegiado independente, responsável pela análise e avaliação de potenciais danos sofridos por denunciantes e pela concessão ágil e imparcial de medidas acautelatórias, reforçando assim a confiança no sistema e a proteção efetiva dos indivíduos envolvidos.

Como implicações práticas desta pesquisa, destaca-se os subsídios empíricos para elaborar um produto tecnológico normativo denominado NPID, pertinente ao contexto organizacional, que (i) amplia a eficácia do canal de denúncias, (ii) fornece mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante (iii) fortalece a governança interna e alinha a organização às melhores práticas nacionais e internacionais de integridade pública. (iii) está diretamente alinhado ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que visa “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”. (iv) recomenda a adoção de uma normativa específica voltada à proteção e incentivo ao denunciante na Casa da Moeda do Brasil (CMB).

Destaca-se a pertinência do ODS 16, especialmente no que se refere à promoção de instituições transparentes e ao fortalecimento de mecanismos de denúncia, temas centrais à proposta apresentada. Conforme consta na plataforma, até o momento da elaboração desta pesquisa aplicada (acesso em abril/2025), o Brasil ainda enfrenta desafios significativos para o alcance pleno das metas relacionadas à integridade institucional e ao combate à corrupção.

Como implicações teóricas, os resultados da presente pesquisa aplicada se dão porque os resultados agregam ao campo da administração pública conhecimento científico empiricamente fundamentado acerca dos mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante priorizados numa empresa pública federal tricentenária, proporcionando sugestões para prosseguir em futuras investigações.

Como sugestão para aprofundamento futuro, cumpre destacar que, no decurso da pesquisa, emergiram fenômenos e questões correlatas à proteção e incentivo ao denunciante que, embora relevantes, não puderam ser aprofundados dentro dos limites temporais e escopo metodológico do presente trabalho. Entre eles, destacam-se a necessidade de normatização das medidas acautelatórias, identificar os impactos subjetivos das denúncias assim como a influência da cultura organizacional do moedeiro na priorização de incentivos não financeiros. Tais temas, por sua complexidade e implicações operacionais, demandam análises complementares em investigações futuras ou como desdobramentos institucionais da normativa ora proposta, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da integridade organizacional.

A originalidade dos resultados desta pesquisa residiu em ter sido o primeiro diagnóstico sistematizado em apresentar uma proposição normativa com medidas de proteção e incentivo ao denunciante pertinentes ao âmbito de uma tricentenária empresa pública federal.

Por fim, a convergência entre as fundamentações teóricas acerca do *whistleblowing*, o contexto normativo vigente e os resultados empíricos desta pesquisa impulsionam a capacidade da Casa da Moeda do Brasil para institucionalizar mecanismos eficazes de proteção e incentivo ao denunciante.

Trata-se, portanto, não apenas de assegurar a funcionalidade do canal de denúncias, mas, sobretudo, de reconhecer a ação de *whistleblowing* e o denunciante como centrais na promoção da integridade institucional.

8. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Nesta seção se detalha o produto tecnológico produzido com base nos resultados da pesquisa aplicada. Para tanto, segue -se a classificação de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019). Este PTT se encontra registrado na plataforma Zenodo.org sob o número DOI 16410835, disponível em <https://doi.org/10.5281/zenodo.16410835>.

8.1 Informações sobre o PTT

Os resultados da pesquisa subsidiaram a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), denominado “Normativa Institucional de Proteção e Incentivo ao Denunciante-NPID”, pertinente à realidade da Casa da Moeda do Brasil -CMB.

O produto constitui-se como uma normativa interna estabelecendo diretrizes, responsabilidades e procedimentos específicos destinados a garantir segurança, confidencialidade e valorização dos empregados, fornecedores, terceirizados e demais partes que reportem irregularidades. Seu objetivo principal é suprir a lacuna normativa existente, promovendo uma cultura institucional de integridade, segurança e compromisso de não retaliação.

Adicionalmente, além dos resultados da pesquisa, se identificaram melhores práticas no âmbito da governança, proteção e incentivo aos denunciante, mediante comparação com outros órgãos da administração pública federal de reconhecida experiência nessa temática, como o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), as Indústrias Nucleares do Brasil (INB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Caixa Econômica Federal (CAIXA), Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

Destaca-se também que a Ouvidoria da CMB participa ativamente no Grupo de Trabalho coordenado pela Controladoria-Geral da União -CGU, voltado especificamente ao combate à retaliação, o que permite manter uma troca contínua de conhecimentos e aprimoramento de práticas institucionais que cabe as Ouvidorias adotarem.

Essa comparação sistemática permitiu analisar criticamente os procedimentos adotados por essas instituições, abrangendo desde a estruturação dos canais de denúncias até normativas específicas de proteção e incentivo elaborando a presente proposta técnica de normativa de proteção e incentivo ao denunciante que seguirá para inserção no sistema normativo vigente na Casa da Moeda do Brasil – CMB.

A partir das implicações práticas evidenciadas pela pesquisa, desenvolveu-se uma normativa, empírica e teoricamente fundamentada, abordando especificamente mecanismos de proteção e incentivo aos usuários do canal de denúncias.

Os mecanismos considerados nesta normativa decorrentes dos resultados empíricos são:

- Proteger a identidade do denunciante.
- Disponibilizar canais acolhedores, seguros e eficazes para o registro de denúncias.
- Ofertar mecanismos de proteção em caso de eventual retaliação.
- Promover a conscientização, através de ações educacionais, sobre a importância das denúncias e dos procedimentos da Ouvidoria.
- Adotar procedimentos distintos para denúncias de assédio moral e de assédio sexual.

- Dar acompanhamento médico ou psicológico ao denunciante, caso necessite, durante o processo de apuração.
- Criar um órgão ou um colegiado que, imediatamente, decida sobre possíveis prejuízos ou perseguições ao denunciante.

O produto denominado Normativa Institucional de Proteção e Incentivo ao Denunciante- NPID prevê ações específicas como:

- ✓ planos individuais de proteção;
- ✓ mudanças temporárias de funções ou locais de trabalho sem prejuízo salarial;
- ✓ reforço da segurança física e digital.

As competências para implementar essa normativa NPID estão especificamente definidas na CMB:

- Cabe ao Conselho de Administração aprovar e monitorar políticas e medidas excepcionais;
- Cabe à Ouvidoria receber e tratar as denúncias, avaliar riscos de retaliação e propor medidas protetivas;
- Cabe às unidades de apuração realizarem investigações e reportar resultados;
- Cabe aos gestores promoverem ambientes seguros e livres de represálias; e
- Cabe aos empregados comunicarem situações de retaliação.

Sendo todos responsáveis por observar rigorosamente esta normativa, que será regularmente revisada para acompanhar mudanças normativas e melhores práticas de governança.

Destaca-se que “*Conceder incentivo financeiro no caso de êxito na recuperação do dano ao erário*” não foi considerado na elaboração da política, em razão dos resultados empíricos obtidos da não priorização manifestada nessa cultura organizacional.

8.2 Aderência

Este produto está inserido no contexto da área de Administração Pública, e a pesquisa foi realizada em uma empresa pública federal.

O PTT denominado NPID apresenta aderência às áreas temáticas de Administração Pública, Participação e Democracia e Gestão de Organizações Públicas, fornecendo subsídios para tomar decisões fundamentadas em dados empíricos e conceituais. Dessa forma, configura-se como uma iniciativa de intervenção orientada ao ativismo institucional em defesa da democracia intra e interorganizacional e suas relações com o setor público.

8.3 Impacto Potencial

O impacto do Produto Técnico Tecnológico (PTT) denominado “Normativa Institucional de Proteção e Incentivo ao Denunciante - NPID” reside principalmente em sua capacidade de fornecer subsídios concretos para tomada de decisão gerencial, acerca de proteção e incentivo à denúncia aumentando a eficiência, assertividade dessa instituição pública.

A implementação da normativa de proteção e incentivo ao denunciante exercerá um impacto significativo sobre a governança da Casa da Moeda do Brasil (CMB), fortalecendo os aspectos relacionados à transparência, integridade e *accountability*.

Ao promover uma cultura organizacional de proteção e incentivo aos denunciantes de irregularidades sentindo-se seguros e livres de retaliações, a instituição estará aprimorando seus mecanismos internos de controle e compliance, favorecendo uma detecção e gestão proativa de riscos. E, contribuirá para o fortalecimento da responsabilização dos agentes envolvidos, potencializando decisões estratégicas embasadas em informações precisas e confiáveis obtidas através do canal de denúncias.

Consequentemente, espera-se um incremento na credibilidade institucional perante a sociedade e os *stakeholders*, em conformidade com as melhores práticas de governança recomendadas por organismos nacionais e internacionais.

Nesse sentido, o PTT aprimora processos administrativos da Ouvidoria CMB, reduz vulnerabilidades operacionais, fortalece mecanismos de governança em alinhamento das ações institucionais com as necessidades dos empregados e cidadãos, usuários dos serviços públicos.

A normativa NPID proposta, possibilitará tomar decisões embasadas em dados objetivos, logo, possui impacto alto, porquanto abrangerá o quadro funcional da CMB (cerca de 2.000 empregados) sendo capaz de transformar o ambiente laboral e a imagem institucional. E, embora o público-alvo mais imediato sejam os empregados da Casa da Moeda do Brasil, sua execução impactará todos os *stakeholders*, bem como a sociedade brasileira pela contribuição com a redução de irregularidades.

Assim, o potencial de abrangência da normativa institucional de Proteção e Incentivo ao Denunciante é significativo, podendo ser expandido para o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv).

8.4 Aplicabilidade potencial

A aplicabilidade do Produto Técnico Tecnológico (PTT) denominado Normativa Institucional de Proteção e Incentivo ao Denunciante é alta, pois apresenta facilidade de implantação e utilização na própria CMB porque define claramente conceitos fundamentais como acolhimento, assédio moral e sexual, denúncia identificada ou anônima, incentivo, retaliação, e mecanismos de proteção à identidade do denunciante e as competências para execução e deliberação.

Entrará em vigência assim que for aprovado no CONSAD, sendo replicável a outras ouvidorias federais de organizações públicas com empregados, terceirizados, fornecedores, parceiros e cidadãos em geral, regidas por normativas como a Lei nº 13.303/2016 (Lei de responsabilidade das estatais).

8.5 Inovação

O presente PTT é uma produção com alto teor inovativo, uma vez que utilizou conhecimento científico estabelecido porém escasso de fundamentação empírica, incluiu melhores práticas das redes de ouvidorias e produziu conhecimento científico empiricamente fundamentado considerado uma solução inovadora na CMB que até 2024, carecia do normativo produzido para proteção e incentivo ao denunciante.

8.6 Complexidade

Este PTT apresenta grau de complexidade alta, por envolver áreas de conhecimento acadêmico, tais como Administração Pública, Governança, Comportamento organizacional do *whistleblower*, Direito e *whistleblower regulation*, características legislativas de empresas públicas estatais, assim como inclui conhecimento técnico e prático do setor de ouvidorias de empresas públicas.

Tendo em vista a escassez de propostas aplicadas no acervo de conhecimento acadêmico, elaborar o PTT considerando um conhecimento técnico e prático que envolveu a população de empregados, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, órgão colegiado de governança da CMB para produzir uma solução pertinente à realidade organizacional, aumentou a sua complexidade.

Portanto, o PTT elaborado apresenta alta complexidade o que o torna um produto relevante para auxiliar a gestão pública na adoção de instrumentos normativos para controle e participação social.

8.7 Processo de Aprovação da Política

O PTT elaborado integrará o sistema normativo vigente na Casa da Moeda do Brasil (CMB) que se compõe de instrumentos regulatórios, estrutura de governança, mecanismos que asseguram a conformidade com as legislações nacionais aplicáveis e os trâmites adotados para aprovação de políticas internas.

A organização de suas normas internas e externas visam garantir transparência, eficiência e *accountability* na gestão da governança dessa empresa pública.

De acordo com o Estatuto Social da Casa da Moeda do Brasil, o Conselho de Administração delibera sobre políticas que fixam princípios e diretrizes estratégicas, e a Diretoria Executiva emite normas internas que pormenorizam os procedimentos operacionais, garantindo a execução coerente com os objetivos da instituição.

A aprovação de políticas internas na CMB segue um processo rigoroso e estruturado, que se inicia com a elaboração técnica realizada pela área competente, neste caso, a Ouvidoria.

Concluída a validação pela equipe técnica da Ouvidoria, o documento produzido da presente pesquisa aplicada denominado *Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante - NPID*, descrito detalhadamente, será submetido ao Departamento de Governança Corporativa (DEGOV), para verificar sua aderência às diretrizes normativas internas.

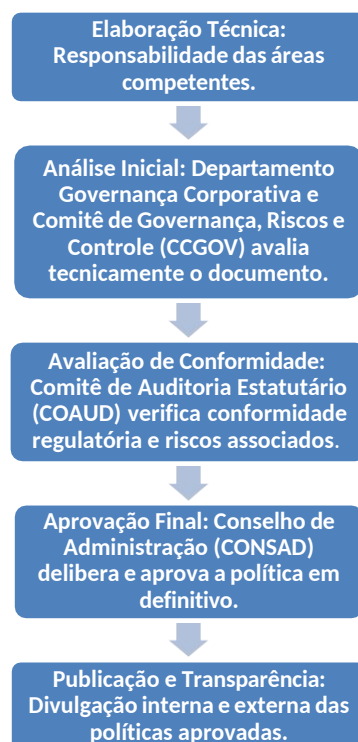
Em seguida, o documento será encaminhado ao Comitê de Governança, Riscos e Controle (CCGOV), responsável pela primeira validação técnica e pela análise da conformidade com os normativos vigentes. Após essa etapa, a normativa seguirá para deliberação no Comitê de Auditoria Estatutário (COAUD), que avaliará os aspectos relacionados à conformidade regulatória e aos riscos institucionais envolvidos.

Após aprovação pelo COAUD, o documento será submetido ao Conselho de Administração (CONSAD), responsável pela aprovação definitiva da normativa proposta, assegurando alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Por fim, sendo aprovada em todas as instâncias internas mencionadas, as políticas organizacionais ou normativas, são publicadas internamente passando a vigorar na data da aprovação, e disponibilizadas ao público em atendimento à legislação de transparência e acesso à informação.

O fluxo de aprovação das políticas internas na Casa da Moeda do Brasil consta na figura 6, detalhado por etapas sequenciais.

Figura 6 – Fluxo de aprovação de política institucional



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa aplicada.

Esse fluxo assegura rigor e alinhamento estratégico das políticas internas, garantindo transparência e legitimidade institucional, submetendo-se, especialmente, ao regime jurídico estabelecido pela Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), que regulamenta aspectos essenciais da governança corporativa, licitações e contratos nas empresas públicas brasileiras.

Considerando que a literatura sobre *whistleblowing* alerta que mecanismos formais são necessários e devem ser acompanhados de confiança e engajamento organizacional (Gantois; Sant’anna, 2023; Sundfeld; Palma, 2020), percebe-se que o sistema normativo da Casa da Moeda do Brasil constitui uma estrutura que combina instrumentos legais, regulatórios e administrativos para garantir uma gestão eficiente, transparente e alinhada às melhores práticas de governança pública.

Diante do exposto, a organização estudada uma vez aprovada e vigorando a Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante, incorporará as oportunidades de melhorias identificadas na jornada da denúncia, transformando o denunciante não somente em alguém protegido, mas em um protagonista valorizado na preservação dos valores institucionais e fortalecendo uma cultura sólida de integridade na CMB.

Nessa perspectiva, a sustentabilidade da governança será vista na CMB como um compromisso abrangente que transcende as métricas ambientais e financeiras, requerendo incorporar, de maneira integrada, as dimensões sociais, éticas e institucionais.

Assim, se reconhece a governança como instrumento de transformação social e estímulo à participação cidadã, em alinhamento com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Sob essa ótica, princípios como transparência ativa, controle social e integridade institucional serão incorporados o que é essencial para alcançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16, sociedades pacíficas, inclusivas e sustentadas por instituições eficazes, responsáveis e transparentes (ONU, 2015).

8.8 Classificação

O produto tecnológico elaborado está em conformidade com a classificação para avaliação da Produção Técnica e Tecnológica definida pela CAPES (2019), estando inserido no contexto da área de Administração Pública e resulta do conhecimento científico produzido com base empírica mediante pesquisa aplicada realizada em uma instituição federal.

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Discente: Bruno César de Almeida Brabo

Docente orientadora: Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação: MECANISMOS DE PROTECAO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE: NORMATIVA INSTITUCIONAL PROPOSTA PELA OUVIDORIA DE UMA TRICENTENÁRIA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL

Data da defesa: 28/05/2025

Setor beneficiado com a pesquisa realizada no âmbito do programa de mestrado: Administração Pública, especificamente empresas públicas estatais federais.

Definição: Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante – NPID (norma ou marco regulatório).

Descrição da norma e de sua finalidade: A norma denominada “Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante – NPID” estabelece diretrizes para garantir segurança, confidencialidade e valorização das pessoas que reportam irregularidades, visando fortalecer a integridade organizacional e prevenir retaliações, assim, incentivando a participação cidadã e promovendo uma governança ética e transparente na Casa da Moeda do Brasil.

Avanços tecnológicos/grau de novidade:

(X) Produção com alto teor inovativo:

O presente PTT é uma produção com alto teor inovativo, uma vez que utilizou o conhecimento científico preestabelecido, porém escasso de fundamentação empírica, incluiu melhores práticas das redes de ouvidorias e, produziu conhecimento científico empiricamente fundamentado considerado uma solução inovadora na CMB que até 2024, carecia do normativo produzido para proteção e incentivo ao denunciante formulando assim, uma solução inovadora na CMB que carecia do normativo produzido.

Docentes Autores:

Nome: Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Discentes Autores:

Nome: Bruno César de Almeida Brabo

Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações
Linha de Pesquisa vinculada à produção: Estratégias de Aprendizagem, Conhecimento, e Desempenho dos Recursos Organizacionais

Aplicabilidade da Produção Técnica/Tecnológica: A aplicabilidade do Produto Técnico Tecnológico é alta, pois apresenta facilidade de implantação e utilização na própria CMB porque define claramente conceitos fundamentais como acolhimento, assédio moral e sexual, denúncia identificada ou anônima, incentivo, retaliação, e mecanismos de proteção à identidade do denunciante e as competências para execução e deliberação.

Descrição da Abrangência realizada: A normativa foi desenvolvida para atender às necessidades dos empregados da Casa da Moeda do Brasil (CMB), abrangendo fornecedores, terceirizados e cidadãos, fortalecendo mecanismos de proteção e incentivo à denúncia, promovendo segurança institucional efetiva e prevenção contrarretaliações no contexto organizacional específico.

Descrição da Abrangência potencial: A abrangência potencial da Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante -NPID é significativa, considerando sua capacidade de fornecer subsídios concretos para decisões gerenciais, aumentando eficiência, assertividade e transparência na CMB. Prevista para vigorar em dezembro de 2025, seus efeitos impactarão todos os empregados da CMB, sendo amplamente percebidos internamente a partir de 2026.

Descrição da Replicabilidade: O potencial de abrangência da Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante é significativo, dada sua clareza conceitual e operacional, possibilitando a replicabilidade no contexto mais amplo do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv).

A produção necessita estar no repositório? Sim

Documentos Anexados (em PDF)

(X) Norma

(X) Termo de anuência institucional

(X) Parecer Comissão Setorial de Ética

A combinação entre fundamentos teóricos, evidências empíricas e exigências práticas resultou em um produto tecnológico normativo aderente à realidade institucional da Casa da Moeda do Brasil, com potencial de aplicabilidade em contextos organizacionais correlatos.

Conforme a análise fundamentada nesses critérios, conclui-se que o produto apresenta aderência às normas estabelecidas, impacto e aplicabilidade potenciais considerados altos, assim como um nível alto de inovação e complexidade.

Essas conclusões indicam que o PTT produzido possui relevância prática direta para a CMB, podendo ser aplicado em outros contextos organizacionais que visam proteção e incentivo ao denunciante. E, atende a definição da CAPES para PTTs.

O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido apresenta, portanto, consistência teórica, rigor metodológico e aplicabilidade concreta, constituindo-se como uma contribuição relevante para a Administração Pública ao oferecer uma solução denominada NPID, mediante normativo

institucional que fortalece a integridade, controle e participação social no âmbito das organizações estatais.

Quadro 7 – Resumo da Avaliação do Produto Técnico Tecnológico –
 “Norma ou marco regulatório”
 (Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante - NPID)

CRITÉRIO	FUNDAMENTAÇÃO
Aderência	O PTT, denominado Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante – NPID, apresenta aderência às áreas temáticas de Administração Pública, Participação Social, Democracia e Gestão de Ouvidorias Públicas, fornecendo subsídios para tomar decisões fundamentadas em dados empíricos e conceituais. Dessa forma, configura-se como uma iniciativa de intervenção orientada ao ativismo institucional em defesa da democracia intra e interorganizacional e suas relações com o setor público.
Impacto	Alto – O impacto do PTT concentra-se em fortalecer a governança da CMB, aumentando transparência, integridade e <i>accountability</i> . O alcance inicial abrange os empregados da CMB e, indiretamente, todos os <i>stakeholders</i> e a sociedade, com potencial de expansão para o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuV).
Aplicabilidade	Alta – A aplicabilidade do PTT é elevada devido à sua facilidade de implementação na CMB, contemplando definições claras e competências bem delimitadas. Ademais, possui potencial de replicação em outras ouvidorias públicas.
Inovação	Alta – O PTT é uma produção com alto teor inovativo, uma vez que utilizou conhecimento científico estabelecido porém escasso de fundamentação empírica, incluiu melhores práticas das redes de ouvidorias e produziu conhecimento científico empiricamente fundamentado.
Complexidade	Alta – O PTT apresenta grau de complexidade alta, por envolver áreas de conhecimento acadêmico, tais como Administração Pública, Governança, Comportamento organizacional do <i>whistleblower</i> , Direito e <i>whistleblower regulation</i> , características legislativas de empresas públicas estatais, assim como inclui conhecimento técnico e prático do setor de ouvidorias de empresas públicas.

Fonte: Elaboração própria (2025) com base na definição e critérios da CAPES (2019).

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Elton Nunes José. **Mecanismos de fortalecimento e proteção ao denunciante no crime de corrupção dentro do ambiente corporativo (whistleblowing)**. Revista dos Tribunais [recurso eletrônico]. São Paulo, n. 1018, ago. 2020. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/38065>. Acesso em: 28 dez. 2023.
- ANDON, Paul et al. **The impact of financial incentives and perceptions of seriousness on whistleblowing intention**. Journal of Business Ethics, v. 151, n. 1, p. 165-178, 2018.
- ALLEYNE, Philmore; CHARLES-SOVERALL, Wayne; BROOME, Tracey; PIERCE, Amanda. **Perceptions, predictors and consequences of whistleblowing among accounting employees in Barbados**. Meditari Accountancy Research, v. 25, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2016-0080>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- BANISAR, David. **Whistleblowing: International Standards and Developments**. In: SANDOVAL, I. (Ed.). Corruption and Transparency: Debating The Frontiers Between State, Market And Society. World Bank-Institute for Social Research, UNAM, Washington, D.C., 2011. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1753180>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- BISEL, R.S. and ADAME, E.A. (2017). **Post-Positivist/Functionalist Approaches**. In **The International Encyclopedia of Organizational Communication** (eds C.R. Scott, J.R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P.K. Turner and L.K. Lewis). <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc168>.
- BOTTINO, Thiago; VALENTE, Adriano. **Métodos de incentivo à denúncia de ilícitos: subsídios para a implementação de programas brasileiros de Whistle-Blowing à luz do projeto de lei nº 3.165/2015**. Revista Científica do CPJM, [S. l.], v. 1, n. 01, p. 243–257, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.cpj.uerj.br/revista/article/view/21>. Acesso em: 25 jul. 2024.
- BRANNICK, T., & COGHLAN, D. (2007). In Defense of Being “Native”: The Case for Insider Academic Research. **Organizational Research Methods**, 10(1), 59-74. <https://doi.org/10.1177/1094428106289253>.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 28 dez. 2023.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 116, de 25 de janeiro de 2023**. Dispõe sobre os procedimentos para tratamento de denúncias recebidas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. Acesso em: 10/04/2025.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de ouvidoria pública**. Brasília: CGU, 2020. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/29959/14/manual_de_ouvidoria_publica.pdf. Acesso em: 28 dez. de 2023

BRASIL. Congresso Nacional. **Decreto Legislativo nº 5.687, de 2006.** Aprova a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia Geral da ONU em 31 de outubro de 2003. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 28 ago. 2006. Acesso em: 28 dez. 2023

BRASIL. **Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre as salvaguardas de proteção à identidade dos denunciantes de ilícitos e de irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta e altera o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10153.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021.** Altera o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, e o Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019, para dispor sobre a proteção ao denunciante de ilícitos e de irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10890.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.483, de 30 de junho de 2005.** Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo Federal, o art. 13 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, institui a sindicância patrimonial e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5483.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006.** Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 8 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.730, de 10 de novembro de 1993.** Estabelece a obrigatoriedade da declaração de bens e rendas para o exercício de cargos, empregos e funções nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8730.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 12 de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração

pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018. Dispõe sobre o serviço telefônico de recebimento de denúncias e sobre recompensa por informações que auxiliem nas investigações policiais; e altera o art. 4º da Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, para prover recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública para esses fins. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13608.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Cidadania. **Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro – ENCCLA. Relatório de atividades – 2016**. Brasília: MJ, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/enccla/pt-br/assuntos/publicacoes/relatorios-de-atividades>. Acesso em: 28 dez. 2023.

COGHIAN, D. (2001). **Insider Action Research Projects: Implications for Practising Managers**. Management Learning, 32(1), 49-60. <https://doi.org/10.1177/1350507601321004>.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Fortalecimento das Ouvidorias (PROFOCO)**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/ouvidoria/profoco>. Acesso em: 15 jul. 2023.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIAO (CGU). **Portaria 581, DE 9 DE MARÇO DE 2021. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, dispõe sobre o recebimento do relato de irregularidades de que trata o caput do art. 4º-A da Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências**. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/legislacao/arquivos/portarias/portaria-no-581-consolidada-v2.pdf>. Acesso em: 15 jul.2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 01 CRG/OGU, de 24 de junho de 2014. Estabelece normas de recebimento e tratamento de denúncias anônimas e estabelece diretrizes para a reserva de identidade do denunciante**. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/legislacao/arquivos/in/instrucao-normativa-conjunta-n-01-2014-ogu0001.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

CASA DA MOEDA DO BRASIL (CMB). **Estatuto Social**. Disponível em: <https://www.casamoeda.gov.br/arquivos/pcmb/aceso-a-informacao/institucional/base-juridica/estatuto-cmb.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2023.

CARVALHO, André Castro; ALVIM, Tiago Cripa. **Whistleblowing no ambiente corporativo – standard internacionais para sua aplicação no Brasil**. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. *Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 127. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/produtos/compliance-gestao-de-riscos-e-combate-a-corrupcao/>. Acesso em: 20 dez. 2023.

CONSELHO EUROPEU. **Protection of whistleblowers: Recommendation CM/REC(2014)7 and explanatory memorandum**. Disponível em: <https://rm.coe.int/16807096c7>. Acesso em: 28 dez. 2023.

COUTO, Felipe; CARRIERI, Alexandre; PALHARES, José. **Corrupção organizacional e uma justificação decolonial para as práticas de whistleblowing**. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 19, p. 337-358, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020014>. Acesso em: 28 dez. 2023.

CORTÊS, Pâmela de Rezende. **A Quem Você é Leal? Motivações para o Whistleblowing**. *Revista da CGU*, v. 13, n. 23, p. 142-157, 2021.

CULIBERG, Barbara; MIHELIČ, Katarina Katja. **The evolution of whistleblowing studies: a critical review and research agenda**. *Journal of Business Ethics*, [S. l.], v. 146, n. 4, p. 787–803, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3237-0>. Acesso em: 30 abr. 2025.

FLYVBJERG, Bente. **"Five Misunderstandings About Case-Study Research**, *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, April 2006, pp. 219-245. DOI: <http://10.1177/1077800405284363>

GABRIEL, Anderson de Paiva. *"Whistleblowing" no Brasil: o informante do bem – uma ferramenta de empoderamento do cidadão*. **REDP** v.23 n.2 (2022), 150-181 GANTOIS, Simone Menezes; SANT'ANNA, Leonardo da Silva. **Whistleblowing: um desafio para o direito brasileiro**. *Scientia Iuris*, v. 27, n. 1, p. 129–148, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/2178-8189.2023v27n1p129>. Acesso em: 3 ago. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOWARD, C. **The organizational ombudsman: origins, roles and operations – a legal guide**. Chicago: ABA Publishing, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/publicacao>. Acesso em: 15 jul. 2024.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **The protection of whistle-blowers in the public service sector**. Disponível em: <https://www.ilo.org/media/243161/download>. Acesso em: 05 ago. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Agenda 2030: objetivos de desenvolvimento sustentável: avaliação do progresso das principais metas globais para o Brasil: ODS 16: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento**

sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. Brasília: Ipea, 2024. 20 p. (Cadernos ODS, 16). DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/ri2024ODS16>. Acesso em: 18/12/2024.

LACERDA, Arthur Virmond de. **As ouvidorias do Brasil Colônia**. Curitiba: Juruá, 2007.

LIMA, Fabiana Vieira. **Estudos para implementar um programa de proteção e incentivos ao denunciante no Brasil: uma análise sob a ótica do servidor público**. 2020. 148 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/184c0adc-3f8c-4010-a5b9-ab8d51f867d7/content>. Acesso em: 28 dez. 2023.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>. Acesso em: 28 dez. 2023.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro et al. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados** [livro eletrônico]. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 43 ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MENEZES, Ronald do Amaral. **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2016. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6601/1/Ouvidoria%20pública%20brasileira_reflexões%20avanços%20e%20desafios.pdf. Acesso em: 28 dez. 2023.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. **What makes whistleblowing effective? Three field studies**. Human Relations, v. 55, n. 4, p. 455-479, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726702055004463>. Acesso em: 28 dez. 2023.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. **Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions**. Personnel Psychology, v. 38, p. 525-544, 1985.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P.; SCHWENK, C. **Who blows the whistle and why?** Industrial and Labor Relations Review, v. 45, p. 113-130, 1991.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. **The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis**. Academy of Management Journal, v. 27, p. 687-705, 1984.

MICELI, Marcia P. **Whistle-blowing research and the insider: Lessons learned and yet to be learned**. Journal of Management Inquiry, v. 13, n. 4, p. 364-366, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1056492604270801>. Acesso em: 28 dez. 2023.

MICELI, M. P.; NEAR, J. P.; DWORKIN, T. M. *Whistle-blowing in organizations*. New York: Routledge, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

NAÇÕES UNIDAS. **The United Nations Convention against Corruption: resource guide on good practices in the protection of reporting persons, 2003**. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/15-04741_Person_Guide_eBook.pdf. Acesso em: 28 dez. 2023.

NADER, Ralph; PETKAS, Peter J.; BLACKWELL, Kate (ed.). **Whistleblowing: the report of the conference on professional responsibility**. New York: Grossman, 1972.

NEAR, Janet; MICELI, Marcia. **Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing**. Journal of Business Ethics, v. 4, n. 1, p. 3-10, 1985.

NEAR, Janet; MICELI, Marcia. **Whistle-blowing: Myth and reality**. Journal of Management, v. 22, n. 3, p. 507-526, 1996.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **Committing to effective whistleblower protection**. Disponível em: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/committing-to-effective-whistleblowerprotection_9789264252639-en#page2. Acesso em: 28 dez. 2023.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **G20 Anti-Corruption Action Plan. Protection of whistleblowers: study on whistleblower protection frameworks, compendium of best practices and guiding principles for legislation**. Disponível em: <https://nazaha.gov.sa/Media/Posts/OECD%20Study%20on%20Whistleblower%20Protection%20Frameworks,%20Compendium%20of%20Best%20Practices%20and%20Guiding%20Principles%20for%20Legislation.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Transformando Nosso Mundo: Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**, 2016. Disponível em Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e em <https://sustainabledevelopment.un.org>

OUVIDORIA GERAL DA UNIÃO (OGU). **História das Ouvidorias**. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>. Acesso em: 29 dez. 2023.

OLIVEIRA, Juliana Magalhães Fernandes. **A Urgência de uma Legislação Whistleblowing no Brasil**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, maio 2015 (Texto para Discussão nº 175). Disponível em: www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td175. Acesso em: 28 dez. 2023.

QUINTÃO, Thales Torres. **Reflexões e Dilemas sobre a Ouvidoria Pública no Brasil: Uma Análise das Ouvidorias do Poder Executivo Federal**. Revista do Serviço Público, v. 70, n. 2, p. 297-324, 2019.

RIBEIRO, Barcelos Daniel. **Incentivos ao Whistleblowing**. São Paulo: Editora Lumen Juris, 2022.

ROCHA, Márcio Antônio. **Subsídios ao debate para a implantação dos programas de whistleblower no Brasil**. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, p. 58, dez. 2016. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/536078>. Acesso em: 28 dez. 2023.

ROCHA, Márcio Antônio. **Subsídios ao debate para a implantação dos programas de whistleblower no Brasil (Parte II)**. Revista Brasileira de Previdência, v. 10, n. 1, p. 29-62, jan. 2019. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/previdencia/article/view/4457>. Acesso em: 30 jul. 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.21902/rbp.v10i1.4457>.

SAAD-DINIZ, Eduardo; DE CARVALHO MARIN, Gustavo. **Criminalidade empresarial e programas de whistleblowing: defesa dos regimes democráticos ou mercancia de informações?** Revista Científica do CPJM, v. 1, n. 01, p. 72-99, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.emnuvens.com.br/revista/article/view/10>. Acesso em: 2 jul. 2024.

SAMPAIO, Dutra Barreiros Diego; SOBRAL, Filipe. **Speak now or forever hold your peace?: an essay on whistleblowing and its interfaces with the Brazilian culture**. BAR - Brazilian Administration Review, v. 10, n. 4, p. 370-388, out. 2013.

SANTOS, Aline Regina; COSTA, Jane Iara Pereira; BURGER, Fabricio; TEZZA, Rafael. **O Papel da Ouvidoria Pública: Uma Análise a partir das Dimensões Funcional, Gerencial e Cidadã**. Revista do Serviço Público, v. 70, n. 4, p. 630-657, 2019.

SUNDFELD, Carlos Ari; PALMA, Juliana Bonacorsi de. **Relatório de Pesquisa: Como viabilizar programas públicos de reportantes contra a corrupção?** Fundação Getúlio Vargas, p. 257, 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/5493176e-3760-4c7e-a5d3-fcb898dfa901/content>. Acesso em: 28 dez. 2023.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Whistleblower protection and the UN Convention Against Corruption**, 2013. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/publications/whistleblower-protection-and-the-un-convention-against-corruption>. Acesso em: 10 dez. 2023.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Whistleblowing Topic Guide**, 2017 Disponível em: <https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Whistleblowing-Topic-Guide.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção**. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 10 dez. 2023.

TREVIÑO, Linda Klebe; WEAVER, Gary R. **Organizational Justice and Ethics Program “Follow-Through”: Influences on Employees’ Harmful and Helpful Behavior**. Business Ethics Quarterly, v. 11, n. 4, p. 651-671, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3857765>. Acesso em: [data de acesso].

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **A tentação do signore Padermi: sobre a experiência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 30, n. 5, p. 139-148, 1996. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8007>. Acesso em: 2 jul. 2024.

VALLES BENTO, Leonardo. **O Princípio da Proteção ao Denunciante: Parâmetros Internacionais e o direito brasileiro**. Novos Estudos Jurídicos, Itajaí (SC), v. 20, n. 2, p. 785-809, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.14210/nej.v20n2.p785-809>. Acesso em: 14 jul. 2023.

VARELLA, Marcelo D.; DEMATTÉ, Flávio R. **Limites e possibilidades de melhoria dos programas de *whistleblowers* para o combate à corrupção no Brasil**. Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.15, n.2, 2º quadrimestre de 2020. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

ZENKNER, Marcelo. **Integridade Governamental e Empresarial**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2019.

ANEXO I – DESPACHO DA COMISSÃO SETORIAL DE ÉTICA DA CMB



CASA DA MOEDA DO BRASIL
Conselho de Administração
Diretoria Executiva
Presidência
Secretaria-Executiva da Comissão de Ética

DESPACHO

Processo nº 18750.109725/2022-69

Ao Sr. Bruno Brabo;

No que toca ao item 12, a, do despacho 39635682 da SECOP/DEGOV, não há o que deliberar por parte desta Comissão de Ética, na medida em que foram apresentados esclarecimentos sobre o caso. Assim, inexistem óbices por parte desta Comissão acerca do tema.

Rio de Janeiro, 22 de julho de 2024.

Documento assinado eletronicamente

[Assinatura Eletrônica]

Advogado

Presidente da Comissão de Ética



Documento assinado eletronicamente por [Assinatura Eletrônica] residente(a), em 22/07/2024, às 10:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://colaboragov.sei.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 43800647 e o código CRC 4BBC8C3F.

Referência: Processo nº 18750.109725/2022-69.

SEI nº 43800647

NORMATIVA INSTITUCIONAL DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE



**Produto Técnico-
Tecnológico**

SUMÁRIO

Resumo	04
Contexto	05
Público-alvo	06
Descrição da situação-problema	06
Objetivos da intervenção	08
Diagnóstico e análise	09
Proposta de intervenção	12
Responsáveis e cronograma de implementação	24
Referências	25

RESUMO

As denúncias são instrumentos eficazes para detectar práticas de irregularidades, e o ato de reportar um resultado da complexa interação entre fatores da organização, do indivíduo e da situação observada. Nessa perspectiva, as ouvidorias representam um avanço na Administração Pública brasileira no que tange ao controle e participação social. Apesar dos desafios relacionados à integridade no setor público, verifica-se uma lacuna de instrumentos normativos institucionais que balizem mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante. Logo, indaga-se: Quais mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante são pertinentes à realidade da Casa da Moeda do Brasil, de modo a subsidiar a elaboração de uma proposta de normativa institucional que reflita as necessidades e percepções dos usuários do canal de denúncias da organização. Esta pesquisa contribuiu diretamente ao debate acadêmico e prático sobre ativismo democrático e interações socioestatais, ao examinar a participação social por meio do *whistleblowing* em uma empresa pública federal brasileira. O foco na construção de uma normativa institucional de proteção e incentivo ao denunciante insere-se nas discussões mais amplas acerca das práticas participativas e de governança colaborativa. Nesse sentido, o estudo aborda o agir participativo como mecanismo fundamental para fortalecer a governança pública, ao destacar o papel estratégico da ouvidoria enquanto instrumento participativo que viabiliza maior controle social. Os resultados empíricos obtidos evidenciaram a importância da proteção institucional contrarretaliações e da garantia da proteção da identidade dos denunciantes, mecanismos que fortalecem a legitimidade do canal de denúncias e incentivam a participação cidadã interna, consolidando, assim, uma governança democrática efetiva. A análise das percepções dos empregados da Casa da Moeda do Brasil sobre o canal de denúncias e os mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante ressalta os desafios relacionados à confiança institucional, segurança percebida e efetividade do canal de denúncias. Como contribuição prática, a pesquisa aplicada forneceu subsídios para a formulação de um produto técnico-tecnológico normativo, denominado NPID com potencial para aperfeiçoar a governança pública e alinhar a organização às melhores práticas de integridade pública. Desse modo, apresenta-se a normativa institucional, baseada nos pontos identificados pela pesquisa sobre o canal de denúncias que, por sua abrangência, contribui com diretrizes para melhorias nos procedimentos, fluxos e ação institucional.



CONTEXTO

A análise foi realizada utilizando os resultados decorrentes da pesquisa anual sobre o canal de denúncias e proteção e incentivo ao denunciante, realizada pela Casa da Moeda do Brasil. Buscou-se analisar as ações existentes, de acordo com a percepções dos empregados. A organização possui 331 anos de existência, com aproximadamente 2.000 empregados, contando com três departamentos fabris: o Departamento de Cédulas, o Departamento de Moedas e Medalhas e o Departamento de Produtos Gráficos e Cartões, esse complexo industrial é um dos maiores do gênero no mundo e o maior da América Latina.

Embora a pesquisa tenha utilizado o recorte da empresa pública estatal, compreende-se que a normativa institucional pode atender também outros órgãos e entidades da administração pública, visto que os achados, embora situados no ecossistema organizacional da CMB, podem ser generalizados analiticamente a outras empresas públicas de contexto organizacional semelhante.



PÚBLICO-ALVO

Este produto técnico-tecnológico tem como público-alvo direto os empregados da Casa da Moeda do Brasil. No entanto, sua proposição abrange todos seus *stakeholders*, bem como a sociedade brasileira, ainda que indiretamente.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Apesar dos estudos demonstrarem a importância no Brasil da regulação expressa denominada *whistleblower regulation*, sobre mecanismos de proteção e incentivos ao denunciante (Sundfeld; Palma, 2020), verifica-se que, até maio de 2025, a Casa da Moeda do Brasil ainda não dispõe de uma normativa própria e formalmente instituída sobre o tema, o que não implica ausência de práticas, mas evidencia uma oportunidade de aprimoramento normativo alinhado às melhores diretrizes de integridade.

O relatório de gestão anual da Ouvidoria da Casa da Moeda do Brasil, referente ao ano de 2022, indica que, do total de manifestações submetidas aos órgãos de controle interno da CMB, as comunicações de irregularidades, também conhecidas como denúncias anônimas, corresponderam a 73,7% (setenta e três vírgula sete por cento), evidenciando a preferência pelo anonimato quando comparado às denúncias, cuja natureza pressupõe explicitar a identidade do manifestante. Ainda que o anonimato represente importante garantia de segurança percebida pelos denunciadores, limita a possibilidade de complementação de informações, o que pode restringir a efetividade da análise preliminar em determinadas denúncias.

Considerando a relevância do tema para o contínuo fortalecimento do sistema de integridade na Casa da Moeda do Brasil, observa-se uma oportunidade de avanço na consolidação de instrumentos normativos específicos que confirmam maior respaldo à atuação da Ouvidoria. A ausência, até 2024, de um normativo próprio voltado à proteção e incentivo ao denunciante não compromete as ações em curso, mas aponta para a importância de se estabelecer uma base normativa formal, alinhada à realidade organizacional da CMB. Tal medida possibilitaria a adoção de atos administrativos regulamentados, como a concessão de medidas acautelatórias, com respaldo jurídico claro e aderente ao sistema normativo vigente, fortalecendo a segurança e a efetividade das decisões institucionais.

Assim, indagou-se: “Quais mecanismos de proteção e incentivos aos denunciadores são pertinentes a realidade organizacional da Casa da Moeda do Brasil?”.



Os resultados da pesquisa evidenciam que os empregados da Casa da Moeda do Brasil atribuem maior relevância às medidas de natureza protetiva e estrutural, destacando como prioritárias a proteção contrarretaliações, a proteção da identidade, a promoção de ações educativas e o suporte institucional ao denunciante, inclusive médico e/ou psicológico.

Por outro lado, os incentivos de natureza financeira foram percebidos como menos relevantes, indicando que os respondentes não demonstram expectativa significativa em relação a esse tipo de estímulo. A preferência recai sobre fundamentos éticos, cívicos e institucionais, evidenciando um engajamento mais alinhado ao senso de dever e ao orgulho de ser moedeiro.

Os resultados sugerem que os empregados não apenas reconhecem a importância dessas medidas, mas expressam a necessidade de que sejam implementadas efetivamente.

A ausência de uma normativa específica representa uma lacuna estrutural no canal de denúncias da empresa, tornando imprescindível sua implementação para assegurar aos empregados que o ato de reportar irregularidades conta com segurança, confiança e respaldo institucional efetivo.



OBJETIVOS DA NORMATIVA PARA PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE - NPID

A normativa organizacional denominada NPID tem como **objetivo principal** fornecer elementos para a regulamentação de medidas protetivas e de incentivo ao denunciante, além do compromisso institucional do combate à retaliação. Para tanto, indica formas de agir e condutas esperadas diante de situações concretas na organização.

OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

- Promover a formalização e institucionalização de iniciativas político-institucionais, diretrizes e ações práticas relacionadas ao tema.
- Consolidar-se como instrumento eficaz para o aprimoramento contínuo das práticas institucionais.
- Padronizar procedimentos com foco na efetividade das medidas de proteção, incentivo e acolhimento às possíveis vítimas de retaliação
- Fomentar o diálogo interno e externo à instituição, incluindo a articulação com o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv), com o objetivo de disseminar práticas voltadas à proteção e ao incentivo ao denunciante

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Constatou-se que, embora a organização tenha avançado significativamente a formalização de estruturas de governança e integridade, com a criação de um canal institucionalizado para denúncias, ainda persistem desafios relevantes, especialmente relacionados ao receio de retaliações e à ausência de incentivos claros. Esses aspectos indicam que, para além da conformidade estrutural, é essencial implementar estratégias que garantam a proteção efetiva dos denunciantes, fortaleçam a confiança no sistema e valorizem institucionalmente aqueles que utilizam o canal, assegurando assim o pleno funcionamento desse importante instrumento de integridade organizacional.

A literatura sobre *whistleblowing* alerta que mecanismos formais são necessários e devem ser acompanhados de confiança e engajamento organizacional (Gantois & Sant'Anna, 2023; Sundfeld & Palma, 2020).

No caso em estudo, observa-se que a Casa da Moeda, além de manter um canal de denúncias estruturado e funcional, é capaz de ampliar ainda mais sua efetividade institucional ao fortalecer, de forma contínua, uma cultura organizacional orientada pela integridade. Essa cultura deve assegurar que os empregados se sintam protegidos, respeitados e encorajados a reportar eventuais irregularidades

Medidas como a institucionalização de mecanismos de proteção e incentivo, associadas a uma comunicação institucional clara sobre as garantias de proteção e contrarretaliação, bem como ao reforço da proteção da identidade, se configuram como estratégias organizacionais relevantes para fortalecer a integridade.

Reconhece-se crucial desenvolver mecanismos que neutralizem a “ameaça do sistema” e encorajem a denúncia (Gantois & Sant'Anna, 2023). Somente ao equilibrar a balança entre autopreservação e interesse público a organização alcançará o pleno potencial do canal de denúncias.

Como implicações práticas desta pesquisa, recomenda-se a aprovação de normativa de proteção e incentivo ao denunciante, adaptada à realidade da CMB, a qual explicita medidas de proteção e incentivo aos denunciantes que utilizam o canal de denúncias da Casa da Moeda do Brasil (CMB) para relatar irregularidades, atos ilícitos e violações aos princípios da administração pública.

Aplicável a empregados, terceirizados, fornecedores, parceiros e cidadãos em geral, a normativa orienta-se por normativas como a Lei nº 13.303/2016 e o Estatuto Social da CMB, definindo conceitos fundamentais como acolhimento, assédio moral e sexual, denúncia, incentivo, retaliação, e mecanismos de proteção à identidade do denunciante.



Entre os **princípios e diretrizes** destacam-se a garantia absoluta de sigilo das informações pessoais dos denunciantes, o compromisso com uma normativa rigorosa de não retaliação, e o estabelecimento de mecanismos que assegurem uma apuração independente e imparcial dos fatos relatados.

A normativa prevê **medidas específicas** como planos individuais de proteção, possibilidade de acompanhamento psicológico e social, mudanças temporárias de funções ou locais de trabalho sem prejuízo salarial, reforço da segurança física e digital, bem como a concessão de medidas acautelatórias.

As competências para implementação dessa normativa são claramente definidas: cabe ao Conselho de Administração aprovar e monitorar a normativa e medidas excepcionais; à Diretoria Executiva implementar as diretrizes e estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração; à Ouvidoria receber e tratar as denúncias, avaliar riscos de retaliação e propor medidas protetivas; às unidades de apuração realizar investigações e reportar resultados; aos gestores promover ambientes seguros e livres de retaliações; e aos colaboradores comunicar situações de retaliação. Todos são responsáveis por observar rigorosamente esta normativa, que será regularmente revisada para acompanhar mudanças normativas e melhores práticas de governança.

Diante do exposto, a organização estudada será capaz de superar as lacunas identificadas ao fortalecer uma cultura institucional sólida de integridade, na qual o denunciante deixe de ser apenas um sujeito a ser protegido e passe a ser reconhecido como protagonista na preservação dos valores éticos e na promoção da responsabilidade organizacional.

CONSIDERANDO ALTERNATIVAS VIÁVEIS, DESTACAM-SE AS SEGUINTE AÇÕES:

Fortalecer a proteção ao anonimato:

Implementar medidas concretas para assegurar e comunicar efetivamente a preservação da identidade dos denunciantes.

Compromisso institucional contrarretaliações:

Desenvolver uma normativa institucional específico para prevenir, detectar e punir retaliações aos denunciantes, aumentando a confiança interna.

Ampliar ações educativas e de conscientização:

Realizar campanhas contínuas para esclarecer procedimentos, divulgar garantias existentes e combater estigmas culturais associados às denúncias.

Acompanhamento social e suporte psicológico:

Oferecer apoio psicológico e acompanhamento especializado aos denunciantes, minimizando impactos emocionais e sociais.

Capacitação específica dos gestores:

Treinar gestores e líderes sobre como lidar com denúncias de maneira positiva, ética e acolhedora, mitigando potenciais retaliações indiretas.

Avaliação periódica da percepção interna:

Monitorar continuamente a percepção dos empregados sobre segurança e incentivo ao uso do canal de denúncias, permitindo ajustes efetivos nos normativos internos.

Criar um órgão ou colegiado específico para medidas acautelatórias:

Instituir um órgão ou colegiado dedicado exclusivamente à análise e implementação imediata de medidas preventivas e protetivas aos denunciantes.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A presente normativa organizacional foi concebida a partir da identificação de lacunas internas, fundamentando-se nas opiniões colhidas junto aos participantes da pesquisa de campo e complementada por análise documental de boas práticas em proteção e incentivo ao denunciante, a observação do pesquisador na prática organizacional e a fundamentação teórica elaborada para balizar com conhecimento científico existente acerca de *whistleblower* e *whistleblowing regulation* em ouvidorias públicas.

Nesse contexto, a normativa busca contribuir para o aprimoramento do debate organizacional, oferecendo subsídios relevantes capazes de fundamentar decisões estratégicas e promover avanços concretos no fortalecimento da integridade organizacional.

Políticas organizacionais são um "conjunto de premissas, programas e ações sistemáticas" desenvolvidas e implementadas no âmbito das instituições, cuja finalidade é contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos pelas políticas públicas (Barbosa, 2015).

Dessa forma, recomenda-se que a NPID seja incluída na agenda para ser institucionalizada, seguindo as etapas internas de análise e aprovação, com o intuito de atender às demandas identificadas e viabilizar medidas efetivas de proteção e incentivo aos denunciantes.



Minuta

Resolução CONSAD Nº_____, de _____de_____2025.

Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante na Casa da Moeda do Brasil

1. FINALIDADE

- 1.1 Estabelecer medidas de proteção e incentivo às pessoas físicas ou jurídicas, empregados, terceirizados, fornecedores e outras entidades que utilizem o canal de denúncias para comunicar irregularidades, atos de improbidade, violação de normas e leis ou qualquer ilícito que contrarie os princípios da administração pública e os interesses da Casa da Moeda do Brasil (CMB).

2. ABRANGÊNCIA

- 2.1 Esta normativa aplica-se a todos os órgãos da CMB, abrangendo empregados, terceirizados, fornecedores, parceiros e quaisquer cidadãos que tenham conhecimento de irregularidades passíveis de denúncia.

3. REFERÊNCIAS

- 3.1 Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011
3.2 Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016
3.3 Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017
3.4 Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018
3.5 Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018
3.6 Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018
3.7 Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019
3.8 Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021

3.9 Portaria nº 116, de 18 de março de 2023

3.10 Estatuto Social da CMB

4. CONCEITOS

Para os fins desta normativa, entende-se por:

ACOLHIMENTO: Processo de atendimento, mediante escuta cuidadosa das necessidades do usuário denunciante, com escuta empática e criação de ambiente seguro e respeitoso.

AGENTES PÚBLICOS: Pessoas que exercem atividades públicas por investidura, cargo, emprego ou função, ainda que temporariamente ou sem remuneração.

ANÁLISE PRÉVIA DA DENÚNCIA: coleta do máximo de elementos de convicção, com verificação de indícios mínimos descritivos de irregularidade, como autoria, materialidade e compreensão, que contribuam para o juízo de aptidão da manifestação. A análise prévia não se confunde com as atividades de investigação ou juízo de admissibilidade, exclusiva dos órgãos apuratórios.

APTIDÃO DA DENÚNCIA: decisão de conhecimento da manifestação na hipótese de conter elementos mínimos descritivos de irregularidade, como autoria, materialidade e compreensão, ou indícios que permitam órgão apuratórios inferir tais elementos.

ASSÉDIO MORAL: violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva. Manifesta-se por meio de gestos, palavras (orais ou escritas), comportamentos ou atitudes que exponham o(a) servidor(a), o(a) empregado(a) ou o(a) estagiário(a) ou o(a) terceirizado(a), individualmente ou em grupo, a situações humilhantes e constrangedoras, degradando o clima de trabalho e muitas vezes impactando a estabilidade emocional e física da vítima. (CNJ, 2020 apud Guia Lilás, CGU, 2024, página 25)

ASSÉDIO SEXUAL: É definido por lei como o ato de constranger alguém, com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. (NOTA TÉCNICA Nº 3285/2023/CGUNE/DICOR/CRG)

CANAL DE DENÚNCIA: Ouvidoria da CMB, responsável pelo recebimento e tratamento de denúncias.

CONDUTA DE CONOTAÇÃO SEXUAL: qualquer conduta indevida de teor sexual, não consentida, praticada no exercício da função ou a pretexto dela, que contribua, mesmo que de forma leve, para a deterioração do ambiente de trabalho. (NOTA TÉCNICA Nº 3285/2023/CGUNE/DICOR/CRG)

CONSENTIMENTO: manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento que será dado à sua denúncia, tal como o seu encaminhamento ao órgão ou à entidade competente para tratar do assunto relatado.

COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADE: informação de origem anônima acerca de suposta prática de irregularidade ou ato ilícito.

DENÚNCIA: ato que indica a prática de irregularidade ou de ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes.

DENÚNCIA ANÔNIMA: informação de origem anônima que indica a prática de irregularidade ou de ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes.

DENÚNCIA COM RELEVANTE COMPONENTE DE GÊNERO: ato que indica prática de irregularidade ou de ilícito motivadas ou agravadas pela condição de gênero feminino da vítima.

DENUNCIANTE: toda pessoa, física ou jurídica, que apresente manifestação à CMB do tipo denúncia.

ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO: Qualquer dado ou informação que permita a associação direta ou indireta do denunciante à denúncia por ele realizada.

FALA.BR: Plataforma única de recebimento de manifestações de usuários de serviços públicos.

INCENTIVO: Práticas, fatos, atos ou contextos que diminuam a percepção dos riscos de decidir denunciar ou aumentem a percepção dos benefícios individuais ou difusos em decidi-lo no caso concreto.

MEDIDAS ACAUTELATÓRIAS: Ações preventivas adotadas antes da decisão final de um processo, com o objetivo de evitar que determinada conduta ou situação continue causando prejuízos a uma pessoa durante o período em que o procedimento estiver em andamento.

PEDIDO DE COMPLEMENTAÇÃO: Solicitação enviada ao denunciante as quando informações contidas na manifestação não se revelem suficientes para a análise prévia.

PSEUDONIMIZAÇÃO: ação destinada ao tratamento das manifestações que consiste em preservar a identidade do manifestante e/ou dados sensíveis, retirando qualquer elemento que permita a associação, direta ou indireta, ao usuário.

RASTREABILIDADE DE UMA DENÚNCIA: Capacidade de registrar e de possibilitar o conhecimento do histórico de uma denúncia desde o seu registro até a sua conclusão, viabilizando a identificação de todos aqueles que acessaram o seu conteúdo ou os dados de identificação do denunciante.

RETALIAÇÃO: Qualquer ato, omissivo ou comissivo, adotado por indivíduo, por grupo de indivíduos ou por instituição, com vistas a causar dano ou prejuízo de qualquer ordem ao denunciante, como reação direta ao ato de denunciar. A retaliação poderá se estender também a outros agentes que contribuam para o tratamento da denúncia e apuração do fato, como testemunhas, agentes de ouvidoria e agentes apuratórios e autoridades decisórias.

SALVAGUARDAS DE PROTEÇÃO À IDENTIDADE: Conjunto de medidas ou procedimentos adotados com a finalidade de proteger a identidade do denunciante e garantir o tratamento adequado aos elementos de identificação da denúncia.

UNIDADE DE APURAÇÃO: áreas organizacionais competentes para realizar a investigação de fatos irregulares, ilícitos ou condutas antiéticas, responsáveis pela fiscalização, verificação e correção dos atos.

VÍTIMA: pessoa lesada pelo fato narrado, podendo integrar o processo de apuração nessa condição.

5. PRINCÍPIOS

5.1 A Casa da Moeda compromete-se em:

5.1.1 Garantir a proteção efetiva do denunciante, adotando mecanismos preventivos e corretivos eficazes no combate a qualquer forma de retaliação ou perseguição em virtude de denúncias.

5.1.2 Adotar um posicionamento institucional contrarretaliações em relação a qualquer ato ou omissão, direta ou indireta, que possa resultar em dano, ameaça ou represália ao denunciante, às testemunhas, aos agentes de ouvidoria, às equipes de apuração ou às autoridades responsáveis pelas decisões.

5.1.3 Prover autoridade, independência, recursos adequados e acesso às informações necessárias às áreas responsáveis pela integridade, assegurando-lhes garantias formais contra punições arbitrárias e retaliações, de modo que seus agentes possam desempenhar suas atividades com autonomia, independência e segurança.

6. DIRETRIZES:

6.1 Garantir o sigilo absoluto das informações pessoais do denunciante, protegendo sua identidade, exceto em situações excepcionais previstas em lei, com consentimento explícito.

6.2 Estabelecer a proibição expressa de qualquer forma de represália, perseguição ou punição arbitrária em decorrência da denúncia.

6.3 Assegurar que a apuração dos fatos denunciados seja conduzida por instância independente, imparcial e isenta de influências hierárquicas ou externas.

6.4 Facilitar o acesso claro e simples aos canais de denúncia e aos procedimentos adotados, garantindo transparência no fluxo e no tratamento das informações recebidas.

6.5 Assegurar uma resposta tempestiva, adequada e efetiva às denúncias recebidas, adotando medidas acautelatórias sempre que necessário.

6.6 Oferecer mecanismos para assegurar a integridade física, emocional, financeira, profissional e social do denunciante e demais envolvidos no processo.

6.7 Garantir mecanismos de prestação de contas, avaliação periódica e aprimoramento contínuo das normativas e processos de proteção ao denunciante.

6.8 Garantir tratamento justo e equitativo a todos os envolvidos, respeitando o devido processo legal e prevenindo abusos ou injustiças.

6.9 Promover continuamente ações educativas e de capacitação sobre a importância da denúncia e sobre os direitos e deveres associados ao processo.

6.10 Disponibilizar suporte psicológico e social aos denunciante e testemunhas, sempre que necessário, durante e após a apuração dos fatos.

7. COMPETÊNCIAS:

7.1 Compete à Ouvidoria da CMB:

- a) Receber exclusivamente todas as denúncias;
- b) Salvar a identidade do denunciante;
- c) Avaliar previamente as denúncias para determinar sua aptidão para apuração;
- d) Encaminhar denúncias qualificadas para a unidade de apuração correspondente;
- e) Garantir proteção contra retaliações aos denunciante.
- f) Acentuar o acolhimento individualizado, ao longo e após procedimento apuratório.
- g) Evitar questionamentos repetidos sobre fatos já suficientemente esclarecidos, para prevenir a fiscalização, verificação e correção dos atos de revitimização.

- h) Disponibilizar preferencialmente responsáveis pelo acolhimento que compartilhem o mesmo gênero e raça das pessoas atendidas.
- i) Recomendar ao Conselho de Administração, a partir da detecção do risco de ameaça ou represália, medidas excepcionais para mitigar riscos razoáveis de uma situação potencialmente configuradora de retaliação, através do Plano de Proteção Individual.
- j) Encaminhar à Controladoria-Geral da União todas as denúncias relativas às práticas de retaliação contra denunciantes, nos termos da legislação vigente.

7.2 A Ouvidoria realizará análise técnica dos riscos de retaliação ou perseguição em até 5 (cinco) dias úteis após o recebimento da denúncia.

7.2.1 Em caso de análise favorável, será elaborado um Plano de Proteção Individual que especifique as medidas administrativas e o tempo de vigência das proteções a serem recomendadas ao Conselho de Administração.

7.2.3 O prazo de vigência do Plano de Proteção Individual poderá ser prorrogado mediante justificativa adequada.

7.2.4 Encerrado o período previsto no Plano de Proteção Individual, as medidas administrativas aplicadas poderão ser finalizadas e, quando aplicável, as condições socioprofissionais do denunciante ou testemunha restabelecidas no âmbito da CMB.

7.2.5 Caso a solicitação seja negada, os interessados poderão requerer, a qualquer momento, nova análise da decisão.

7.2.6 Na reanálise da solicitação, a Ouvidoria deverá considerar as condições socioprofissionais e o contexto laboral do solicitante, podendo solicitar suporte dos profissionais especializados em saúde ocupacional.

8. COMPETE ÀS UNIDADES DE APURAÇÃO:

- a) Registrar e informar a Ouvidoria sobre resultados de apuração;
- b) Comunicar formalmente o recebimento das denúncias pela Plataforma Fala.BR.
- c) Encaminhar à Ouvidoria, quando identificado no curso do procedimento apuratório, solicitação de análise de Plano Individual de Proteção.

9. COMPETE AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CONSAD):

9.1 Aprovar e monitorar a efetividade da presente normativa.

9.2 Deliberar sobre propostas excepcionais de proteção ao denunciante recomendadas pela Ouvidoria, como:

- a) Registrar a necessidade de priorizar a apuração dos casos;
- b) Recomendar a avaliação da eventual necessidade de assistência social, médica e/ou psicológica;
- c) Transferir, temporária ou definitivamente, sem prejuízo salarial ou perda de benefícios;
- d) Alterar atribuições ou local de trabalho sem prejuízo salarial ou perda de benefícios;
- e) Suspender temporariamente atividades laborais, sem prejuízo salarial ou benefícios;
- f) Garantir retorno seguro às atividades profissionais após eventual alteração ou suspensão;
- g) Reforçar segurança física nas instalações da CMB;
- h) Intensificar medidas de segurança relativas às ferramentas eletrônicas institucionais;
- i) Concessão de licença especial;
- j) Qualquer outra medida considerada adequada para mitigar a possibilidade de retaliações e as consequências de atos de retaliações.

10. COMPETE À DIRETORIA EXECUTIVA:

- a) Implementar as diretrizes e estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração.

11. COMPETE AOS GESTORES:

- a) Promover ambiente de diálogo aberto, seguro e livre de retaliações;
- b) Orientar colaboradores quanto à utilização do canal oficial de denúncias.

12. COMPETE AOS COLABORADORES:

- a) Comunicar à Ouvidoria de forma clara e objetiva quaisquer situações de retaliação.

13. DEVER DE NÃO RETALIAÇÃO

13.1 Todas as pessoas, físicas ou jurídicas, são livres para efetuar quaisquer tipos de denúncias à Ouvidoria da CMB sem receio de retaliação, sendo assegurado ao denunciante a proteção integral contrarretaliações e isenção de responsabilização civil ou penal em relação à denúncia apresentada.

13.2 A retaliação poderá se estender também a outros agentes que contribuam para o tratamento da denúncia e apuração do fato, como testemunhas, agentes de ouvidoria e agentes apuratórios e autoridades decisórias, sendo proibidas, nos termos do rol exemplificativo:

- a) demissão injustificada;
- b) assédio moral, sexual e outras condutas de conotação sexual;
- c) avaliação de desempenho ou determinação de remuneração por méritos adversos e infundados;
- d) alteração injustificada de funções ou atribuições, incluindo a transferência injustificada para outra área;
- e) privação ou retirada de quaisquer direitos ou benefícios, diretos ou indiretos;
- f) quaisquer ações de pessoal adversas e infundadas tomadas contra terceiros devido à sua relação com um denunciante;
- g) decisões adversas em relação ao emprego, como a alteração do regime de trabalho;
- h) imposição de sanções, de prejuízos remuneratórios ou materiais de qualquer espécie;
- i) negativa de fornecimento de referências profissionais positivas;
- j) negativa de acesso a treinamentos.

PARÁGRAFO ÚNICO: A exposição, perseguição, destituição de cargo ou qualquer outra medida constrangedora, para pressionar, coagir ou punir o denunciante, utilizada como retaliação, em decorrência do oferecimento de denúncia, sujeitará o infrator às sanções previstas no Regulamento de Pessoal e no Código de Ética, Conduta e Integridade da CMB.

14. DISPOSIÇÕES FINAIS

14.1 Todos os colaboradores devem cumprir rigorosamente as disposições estabelecidas nesta normativa, além de observar atentamente as regras previstas no Regulamento de Pessoal, no

Código de Ética, Conduta e Integridade, bem como em todas as demais normas internas e legislação vigente aplicável.

14.2 Esta normativa deverá ser amplamente divulgada entre os colaboradores, periodicamente revisada e atualizada sempre que necessário, assegurando-se a sua adequação às mudanças normativas, jurídicas e contextuais, bem como o seu contínuo aprimoramento em relação às melhores práticas de governança.

14.3 Os casos omissos não previstos nesta normativa deverão ser submetidos ao Conselho de Administração, que deliberará sobre cada caso individualmente, fundamentando suas decisões com base na legislação aplicável, nos princípios da boa governança corporativa e no compromisso institucional com a integridade pública,

RESPONSÁVEIS E CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Etapa 1 - Junho 2025

Envio da proposta para o Departamento de Governança Corporativa (DEGOV), para avaliação técnica e manifestação das demais áreas envolvidas.

Responsável: Ouvidoria (OUVID)

Etapa 2 - Setembro 2025

Remessa da proposta para os órgãos institucionais no nível estratégico: Presidência (PRESI), Diretoria Executiva (DIREX), Comitê de Auditoria Estatutário (COAUD) e Conselho de Administração (CONSAD).

Responsável: Ouvidoria (OUVID)

Etapa 3 - Dezembro 2025

Apreciação da normativa.

Responsável: Conselho de Administração (CONSAD)

Etapa 4 - Janeiro 2026

Divulgação da normativa.

Responsável: Ouvidoria (OUVID), Departamento de Governança Corporativa (DEGOV) e Seção de Comunicação Institucional (SECOM)

Etapa 5 - Até junho 2026

Promoção de articulação com as áreas técnicas para implementar adequações em normativos, procedimentos e elaboração de fluxos.

Responsável: Ouvidoria (OUVID) e Departamento de Governança Corporativa (DEGOV)

Etapa 6 - Até setembro 2026

Proposta de regulamentação de eventuais pontos residuais necessários.

Responsável: Ouvidoria (OUVID)

Etapa 7 - Janeiro 2027

Avaliação da normativa. Responsável: Ouvidoria (OUVID).

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Milka Alves Correia. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal.** 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15602>. Acesso em: 06 fev. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Lei de Acesso à Informação.** Brasília, DF, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. **Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e de suas subsidiárias.** Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos.** Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018. **Dispõe sobre serviço telefônico de recebimento de denúncias e recompensas por informações relevantes para investigações.** Brasília, DF, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/l13608.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).** Brasília, DF, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. **Dispõe sobre o sistema de ouvidorias do Poder Executivo federal.** Brasília, DF, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019. **Dispõe sobre salvaguardas de proteção à identidade do denunciante.** Brasília, DF, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10153.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021. **Dispõe sobre a proteção ao denunciante e à testemunha.** Brasília, DF, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10890.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Corregedoria-Geral da União. Diretoria de Gestão do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. Coordenação-Geral de Uniformização de Entendimentos. **Nota Técnica nº 3285/2023/ CGUNE/DICOR/CRG, de 11 de dezembro de 2023.** Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/77812/1/Nota_Tecnica_3285_2023.pdf Acesso em: 9 maio 2025.

CASA DA MOEDA DO BRASIL. **Estatuto Social da Casa da Moeda do Brasil.** Rio de Janeiro: CMB, 2021. Disponível em: <https://www.casadamoeda.gov.br/arquivos/lai/base-juridica/estatuto-cmb.pdf>. Acesso em: 27 abr 2025.

CASA DA MOEDA DO BRASIL. **Relatório de Gestão Anual (2022-2023).** Rio de Janeiro: CMB, 2023. Disponível em: <https://www.casadamoeda.gov.br/arquivos/pcmb/a-empresa/ouvidoria/relatorios/relatorio-de-gestao-anual/relatorio-de-gestao-anual-2022.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia Lilás: orientações para prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual e da discriminação na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF: CGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>. Acesso em: 26 abr. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Portaria nº 116, de 18 de março de 2023. **Dispõe sobre procedimentos específicos de tratamento e proteção ao denunciante.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 mar. 2023.

GANTOIS, Simone Menezes; SANT'ANNA, Leonardo da Silva. **Whistleblowing: um desafio para o direito brasileiro.** Scientia Iuris, v. 27, n. 1, p. 129-148, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/2178-8189.2023v27n1p129>. Acesso em: 26 abr. 2025.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. **What makes whistleblowing effective? Three field studies.** Human Relations, v. 55, n. 4, p. 455-479, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726702055004463>. Acesso em: 26 abr 2025.

SUNDFELD, Carlos Ari; PALMA, Juliana Bonacorsi de. **Relatório de Pesquisa: Como viabilizar programas públicos de reportantes contra a corrupção?** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br>. Acesso em: 26 abr. 2025.

Discente: Bruno César de A. Brabo, Graduado em Direito, Chefe de Ouvidoria, Mestrando em
Gestão e Estratégia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Beatriz Quiroz Villardi
Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).
Pós-doutora ColCencias, na Universidade Simón Bolívar, (Colômbia). Doutora
e Mestre em Administração (PUC/RJ).

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
28 de maio de 2025.



Protocolo de Recebimento do Produto Técnico-Tecnológico

Ao Senhor SÉRGIO PERINI RODRIGUES

Presidente da Casa da Moeda do Brasil

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “NORMATIVA DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE”, derivado da dissertação de mestrado “MECANISMOS PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE: NORMATIVA INSTITUCIONAL PROPOSTA PELA OUVIDORIA DE UMA TRICENTENÁRIA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL”, de autoria de Bruno César de A. Brabo.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de normativa institucional e seu propósito principal é fornecer elementos indispensáveis para a estruturação de objetivos e estratégias para atuar na proteção e incentivo ao denunciante, diretrizes para melhorias nos procedimentos, fluxos e fortalecimento da integridade institucional.

Rio de Janeiro, 28 de maio de 2025.

Registro de recebimento: Processo SEI Nº 18750.109725/2022-69

Sérgio Perini Rodrigues
Presidente

APÊNDICE B- PESQUISA SOBRE O CANAL DE DENÚNCIAS DA CMB

Instruções:

O questionário é anônimo. O registro de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação sobre você, a não ser que uma pergunta específica da pesquisa explicitamente solicite.

Se você usou um código de identificação para acessar esta pesquisa, por favor, tenha a certeza de que esse código não será armazenado junto com suas respostas. Ele é armazenado em uma base de dados separada e será atualizado apenas para indicar se você completou (ou não) de responder a pesquisa e não há nenhuma maneira de relacionar os códigos de identificação com suas respostas.

Por favor, indique seu gênero:

Masculino Feminino Prefiro não indicar Outros

Por favor, indique sua lotação:

PRESI	DIGES	DEGEP	DEGER
GABIN	DIRIM	DECOM	DEMAQ
DEJUR	DIOPE	DETEC	DEMAN
CORREG	DIGOF	DETED	DEPCP
DESEG	DETC	DEMAT	DEGOV
OUVID	DELOG	DECED	DECOF
AUDIT	DEGEC	DEMOM	DEPLA

Por favor, indique o nível de seu cargo:

Nível médio Nível superior

Você exerce função de confiança?

Sim Não

Há quanto tempo trabalha na CMB?

Até 10 anos De 11 a 20 anos De 21 a 30 anos De 31 a 40 anos 41 anos ou mais

Indique sua escolaridade:

Fundamental	Superior	Mestrado
Nível médio	Especialização (lato sensu)	Doutorado

Indique, por favor, a sua faixa etária:

25 até 34 anos	41 até 50 anos	Acima de 60 anos
35 até 40 anos	51 até 60 anos	

Indique, por favor, o seu salário-base: Entre R\$10.000 e R\$15.000

Até R\$5.000

Entre R\$5.000 e R\$10.000

E
n
t
r
e
R
\$
1
5
.
0
0
0
e
R
\$
2
0
.
0
0
0
A
c
i
m
a
d
e
R
\$
2
0
.
0
0
0

CANAL DE DENÚNCIAS

A Ouvidoria da CMB é o nosso canal oficial de denúncias, responsável por receber, registrar e tratar relatos de irregularidades, má conduta, abusos, corrupção ou qualquer outra forma de violação de normas, direitos ou princípios éticos.

Por favor, avalie cada afirmação a seguir, considerando a sua vivência na CMB, utilizando a escala de 1 a 6, em que:

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Concordo parcialmente 4 - Concordo totalmente 5 - Não Utilizei 6 - Desconheço

1	2	3	4	5	6
(Discordo totalmente)	(Discordo parcialmente)	(Concordo parcialmente)	(Concordo totalmente)	(Não utilizei)	(Desconheço)

1. O canal de denúncias da Ouvidoria é importante para nossa empresa.
2. Sinto-me seguro(a) em fazer denúncias por meio do canal da Ouvidoria.
3. O canal de denúncias da Ouvidoria é amplamente conhecido e acessível a todos os empregados.
4. A empresa protege os denunciantes e suas informações pessoais.
5. A empresa incentiva os empregados que fazem denúncias.
6. A empresa não tolera represálias contra os denunciantes.

PROTEÇÃO E INCENTIVO AO DENUNCIANTE

A proteção e incentivo ao denunciante constituem um conjunto de medidas e políticas implementadas para garantir a segurança, confidencialidade e não retaliação às pessoas que fazem denúncias, bem como estimular o ato de denunciar. Essa proteção e incentivo são fundamentais para promover o controle social, transparência, a responsabilidade e a integridade na CMB, estimulando a identificação e o combate a práticas inadequadas ou ilícitas.

Indique, segundo a sua percepção na CMB, a importância de cada ação relacionada à proteção e incentivo ao denunciante, utilizando a escala likert a seguir:

1	2	3	4	5	6
(Não é	(Às vezes é	(É	(É muito	(Não	(Desconheço)

recuperação do dano ao erário.

1. Proteger a identidade do denunciante.
2. Disponibilizar canais acolhedores, seguros e eficazes para o registro de denúncias.
3. Ofertar mecanismos de proteção em caso de eventual retaliação.
4. Promover a conscientização, através de ações educacionais, sobre a importância das denúncias e dos procedimentos da Ouvidoria.
5. Conceder incentivo financeiro no caso de êxito na

importante) importante)
importante) importante) utilizei)

1	2	3	4	5	6
(Não é	(Às vezes é	(É	(É muito	(Não	(Desconheço)
importante)	importante)	importante)	importante)	importante)	utilizei)

6. Adotar procedimentos distintos para denúncias de assédio moral e assédio sexual.
7. Dar acompanhamento médico ou psicológico ao denunciante, caso necessite, durante o processo de apuração.
8. Ter um órgão ou um colegiado que, imediatamente, decida sobre possíveis prejuízos ou perseguições ao denunciante.

Indique, por favor, outra garantia e incentivo que considere importante e que não esteja listado acima.

Deixe aqui, por favor, críticas sobre o Canal de Denúncias da CMB:

Deixe aqui, por favor, sugestões sobre Proteção e Incentivos:

APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE INEXISTÊNCIA DE CONFLITO DE INTERESSES

DECLARAÇÃO DE INEXISTÊNCIA DE CONFLITO DE INTERESSES

DECLARAÇÃO

Declaro não estar submetido a qualquer tipo de conflito de interesse junto à organização, aos participantes ou a qualquer outro colaborador, direto ou indireto, para o desenvolvimento do Projeto de Pesquisa intitulado “MECANISMOS DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO REPORTANTE: UMA PROPOSTA DE NORMATIZAÇÃO NA CASA DA MOEDA DO BRASIL”.

Declaro ainda que minha atuação como pesquisador é independente, autônoma e comprometida com o interesse precípua de defesa de direitos e a segurança dos participantes de pesquisa nos termos da resolução 466/12 e demais diretrizes éticas em pesquisa envolvendo seres humanos.

Rio de Janeiro, 12 de outubro de 2024.

Documento assinado digitalmente
 **BRUNO CESAR DE ALMEIDA BRABO**
Data: 12/10/2024 12:35:15-0300
Verifique em <https://validar.id.gov.br>

Bruno César de A. Brabo
Pesquisador – CPF: 112.563.847-80

APÊNDICE D – TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

CASA DA MOEDA DO BRASIL



TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL - TAI

Eu, SERGIO PERINI RODRIGUES, na condição de PRESIDENTE, responsável pela CASA DA MOEDA DO BRASIL, manifesto a ciência, concordância e disponibilidade dos meios necessários para a realização e desenvolvimento da pesquisa intitulada “MECANISMOS DE PROTEÇÃO E INCENTIVO AO REPORTANTE: UMA PROPOSTA DE NORMATIZAÇÃO NA CASA DA MOEDA DO BRASIL” na nossa instituição. A instituição assume o compromisso de apoiar a pesquisa que será desenvolvida por BRUNO CÉSAR DE ALMEIDA BRABO, sob a orientação da Professora Dra. BEATRIZ QUIROZ VILLARDI, tendo ciência que a pesquisa objetiva elaborar uma proposta normativa sobre proteção e incentivos aos reportantes pertinente à realidade organizacional da CMB.

Atenciosamente,

Rio de Janeiro, 02 de outubro de 2024.

Documento assinado digitalmente
gov.br SERGIO PERINI RODRIGUES
Data: 07/10/2024 09:21:04-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

SERGIO PERINI RODRIGUES
PRESIDENTE