

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

JANINA CASTRO MOSCI

**GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES ANTICORRUPÇÃO E EM
BUSCA DA ÉTICA NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2016**

JANINA CASTRO MOSCI

**GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES ANTICORRUPÇÃO E EM BUSCA DA
ÉTICA NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientadora: Profª Drª Hilda Alberton de Carvalho

CURITIBA

2016

RESUMO

MOSCI, Janina Castro. **Gerenciamento das comunicações anticorrupção e em busca da ética na construção civil**. 2016. 37. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

Este estudo busca identificar canais de comunicação e ferramentas gerenciais para prevenção e mitigação de fraudes, ilicitudes e comportamentos antiéticos em profissionais de empresas prestadoras de serviços da área da construção civil. Este, no entanto, é um dos setores que mais sofrem com a corrupção, um que crime destrói vidas e esperanças da sociedade. Para analisar a ocorrência de atos ilícitos e antiéticos e, também, o nível de conhecimento de ferramentas de comunicação mitigatórias, foi realizada uma pesquisa qualitativa em levantamento de campo com entrevistas a profissionais da área: engenheiros, técnicos e arquitetos que responderam à um questionário sobre irregularidades vivenciadas no ambiente de trabalho. A partir da análise dos resultados das entrevistas realizadas, evidenciou-se que empresas do setor precisam amadurecer e enrijecer suas políticas de combate à fraude e às más-condutas com o gerenciamento das comunicações e ouvidorias. Também foi constatado que os profissionais precisam de maior conhecimento e confiança nos canais de comunicação para se sentirem encorajados em contribuir com investigações internas e externas de atos ilícitos.

Palavras-chave: Palavras-chave: Gerenciamento das Comunicações. Ética na Construção Civil. Ouvidorias. Ferramentas Anticorrupção.

ABSTRACT

MOSCI, Janina Castro. **Anti-corruption communication management and searching for ethics in construction**. 2016. 37. Specialization Thesis (Specialization of Construction Management) - Federal Technology University – Parana - Brazil. Curitiba, 2016.

This study seeks to identify channels of communication and management tools for prevention and mitigation of fraud, illegal activity and unethical behaviour in professionals and companies related to engineering services and construction. This, however, is one of the sectors most affected by corruption, which crime destroys lives and hopes of society. To analyse the occurrence of illegal and unethical behaving, and the level of knowledge in communication tools, a qualitative research was conducted in a field survey with interviews to professionals as engineers, technicians and architects who responded a questionnaire about irregularities experienced in their workplace. The analysis of the interviews showed that companies in the sector need to mature and harden their anti-fraud and bad behaviour by improving managing communications and ombudsmen policies. It was found that professionals need greater knowledge and confidence in communication channels to feel encouraged to contribute to internal and external investigations of wrongdoing.

Keywords: Communication Management. Ethics in Construction. Ombudsmen. Anti-corruption tools.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	6
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Geral.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA	7
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 BREVE HISTÓRICO DE ATOS DE CORRUPÇÃO NO BRASIL NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO CIVIL	10
2.2 CORRUPÇÃO NO MUNDO.....	10
2.2.1 Formas de Corrupção:.....	11
2.2.2 Corrupção em Países em Desenvolvimento:.....	12
2.3 TENTATIVAS DE RESOLVER O PROBLEMA.....	13
2.3.1 Melhor Governabilidade	13
2.3.2 Grandes Coalizões.....	14
2.3.3 Ética Empresarial	14
2.4 CONSEQUÊNCIAS DE ATOS ILÍCITOS, FRAUDES E CORRUPÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PAÍS;.....	16
2.5 TIPOS DE FRAUDES MAIS COMUNS E OBTENÇÃO DE VANTAGENS EM CONTRATOS COM ÓRGÃOS PÚBLICOS E PRIVADOS;.....	16
2.6 REFERÊNCIAS LEGAIS E NORMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA ÉTICA E DO COMBATE À CORRUPÇÃO	18
2.6.1 Lei anticorrupção nº 12.846 1º agosto de 2013;.....	18
2.6.2 ABNT NBR ISO 9001	18
2.7 ANÁLISE DE BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO PARA MITIGAÇÃO DE ATOS ILÍCITOS E ANTIÉTICOS	19
2.7.1 Ombudsman	19
2.7.2 Comitês de auditoria	20
2.7.3 Sistema de Controle Interno.....	21
2.7.4 Ouvidoria pública.....	22
2.7.5 Guia PMBoK®.....	23
2.7.6 Redes Sociais	26
3 METODOLOGIA.....	27
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	29
4.1 OBTENÇÃO DE VANTAGENS.....	29
4.2 NEGLIGÊNCIA NO TRABALHO	30
4.3 APARELHAMENTO OU CONTRATAÇÃO AÉTICA.....	30
4.4 MANIPULAÇÃO DE INFORMAÇÕES	31

4.5 FRAUDES EM LICITAÇÕES.....	31
4.6 DESRESPEITO E ABUSOS DE PODER	32
4.7 RESUMO DA PESQUISA DE CAMPO	33
4.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
5 CONCLUSÃO.....	37
6 REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A - Questionário para pesquisa de Campo	
APÊNDICE B - Quadro de Metodologia da Pesquisa	
APÊNDICE C - Quadro de Mecanismos de Comunicação Anticorrupção	

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Historicamente, a construção civil é uma das áreas mais corruptas do mundo, especialmente quando se trata de obras públicas onde 20% ou mais dos recursos disponíveis são desviados ou desperdiçados por motivos diversos. Fruto disto, observamos obras com manutenção precária, projetos negligenciados e engavetados, construções de baixa qualidade e inacabadas. A corrupção é uma grande ameaça para a sociedade e para o desenvolvimento do país e está longe de ser solucionada, porém seus impactos negativos podem ser minimizados quando utilizadas boas práticas de governança corporativa para ajudar a combater os atos ilícitos que ocorrem em empresas públicas e privadas (GOLDIE-SCOT, 2008).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar o levantamento de ferramentas gerenciais nos assuntos relativos à comunicação de fraudes, ilícitos e más-condutas que ocorrem no ambiente de trabalho da construção civil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar mecanismos utilizados para comunicação das irregularidades;
- Identificar razões que levam aos profissionais a não reportarem irregularidades;
- Identificar ferramentas gerenciais para inibir e mitigar pressões ao cometimento de ilícitos;
- Realizar revisão bibliográfica sobre o tema.

1.3 JUSTIFICATIVA

Neste momento da história, há várias oportunidades de melhoria da qualidade de vida e bem-estar social. No entanto, alguns responsáveis pela administração pública ignoram padrões morais e éticos. Assim, acabam gerando escassez e miséria no mundo para alimentarem interesses próprios. Infelizmente os países com níveis mais elevados de corrupção são aqueles que sofrem com a pobreza e insegurança. Os próprios conflitos são responsáveis por inibir a fiscalização e controle das contas públicas (TORRES; SILVA, 2013).

Conforme descrito por Tuma e Tognolli (2016), a corrupção no Brasil se instalou como ferramenta para uso do poder. Para isto acontecer ela foi institucionalizada e sistematizada. Foi organizada como uma pirâmide para preservar os seus caciques e maiores usufrutuários. Assim, ela segue destruindo a sociedade.

Giazzon (2010), sugere que para reforçar o combate à corrupção, é necessário que o tema Ética seja explorado como uma área de conhecimento no estudo de Gerenciamento de Projetos, sejam estes destinados a empreendimentos de interesse público ou privado. Explorando o conhecimento de ferramentas apropriadas de comunicação e absorvendo a cultura da ética em suas atividades, o gerente de projeto poderia desempenhar um papel de agente anticorrupção reportando atos ilícitos observados nas fases dos projetos em que estiver envolvido.

Segundo Torres e Silva (2013), no Brasil o estudo de medidas eficazes de combate a corrupção e a valorização de padrões éticos deveria iniciar nas universidades. Aparentemente o mundo imagina que a ética é um assunto supérfluo a ser abordado, uma perda de tempo criada por filósofos.

Segundo Torres e Silva (2013), a transparência internacional (TI) organização internacional sediada em Berlim, estabelece 5 propostas prioritárias para o combate à corrupção: a corrupção na política, a corrupção em relações contratuais mundiais, a corrupção em empresas privadas, a promoção de convenções globais para prevenção da corrupção e a pobreza no mundo. Para a TI, a corrupção é um ato de abuso de poder ao mundo privado. O papel desta organização não é de realizar investigações e delações de casos de corrupção, e sim, identificar mecanismos para combatê-la e mitigá-la, trabalhando em conjunto com empresas, organizações e governos.

Conforme divulgação feita por Calgaro (2016), em visita ao Brasil no ano de 2016, o então presidente da organização não-governamental da Transparência Internacional (TI), o

peruano José Carlos Ugaz, compareceu à Câmara dos Deputados solicitando maior rapidez nos processos de aprovação de medidas anticorrupção no Brasil. Na ocasião foi noticiada a necessidade urgente de que as pessoas que cometem ilícitos devem ser punidas, independente do cargo em que ocupam.

A Lei de Acesso à Informação (LAI), nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, entrou em vigor no Brasil em 16 de maio de 2012 com o objetivo de regulamentar o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas no país. A lei oferece conceitos e princípios do direito fundamental de acesso à informação e também oferece orientações gerais relativas aos procedimentos de acesso. Os conceitos e princípios citados na legislação devem ser corretamente compreendidos pelos ocupantes de cargos e funções públicas para assegurar a qualquer interessado o pleno exercício do direito constitucional de acesso à informação de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral. A LAI representa uma mudança de paradigma em matéria de transparência pública, pois define que o acesso é a regra e o sigilo, a exceção. Qualquer pessoa, física ou jurídica, poderá solicitar acesso às informações públicas, isto é, aquelas não classificadas como sigilosas, conforme procedimento que observará as regras, prazos, instrumentos de controle e recursos previstos (BRASIL, 2011).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste capítulo 1 é abordada a introdução do trabalho que inclui a contextualização, os objetivos gerais, os objetivos específicos e a justificativa a respeito do tema: gerenciamento das comunicações anticorrupção e em busca da ética na construção civil.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico sobre o histórico de atos de corrupção cometidos no Brasil na área da construção civil, sobre a corrupção no mundo e as tentativas de resolver este problema.

No capítulo 3 está descrita a metodologia utilizada no levantamento de dados com profissionais da área da construção civil.

No capítulo 4 contém os resultados do levantamento realizado com os profissionais entrevistados e a análise das informações coletadas.

No capítulo 5, pois, é apresentada uma reflexão conclusiva acerca das informações adquiridas na pesquisa qualitativa realizada com 12 profissionais da área da construção civil, avaliando a aplicabilidade e os entraves da utilização de mecanismos gerenciais de

comunicação e normativas levantadas para o combate ao cometimento de atos ilícitos no ambiente de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BREVE HISTÓRICO DE ATOS DE CORRUPÇÃO NO BRASIL NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Segundo Goldie-Scot (2008), as irregularidades podem ser encontradas em todas as fases da obra, na elaboração e aprovação do projeto, no ato da licitação, no fornecimento dos materiais, e na prestação de serviços em geral.

Conforme levantamento feito por Lima (2012), uns dos casos mais conhecidos de corrupção na história do Brasil são:

Em 1992 – Caso Anões do Orçamento gerou um desvio de R\$ 800 milhões aos cofres públicos. Os ‘anões’ eram sete deputados da Comissão de Orçamento do Congresso que, em troca de propina, faziam emenda de leis para beneficiar empreiteiras na inclusão de verbas em grandes obras;

Em 1999 – Caso Obra do Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo, o roubo foi de R\$ 923 milhões. Neste episódio, a empresa vencedora da licitação repassava milhões para outra que havia perdido, cuja propriedade era de um ex-senador;

Em 2007 – Caso Operação Navalha desviou R\$ 610 milhões, por meio de propinas pagas à servidores públicos para facilitação de licitações. Dentre os projetos envolvidos estão o PAC Programa de Aceleração do Crescimento e o Programa Luz para todos;

A soma dos desvios é paga pelo contribuinte que deveria ter seu dinheiro aplicado em investimentos na infraestrutura pública (LIMA, 2012).

Conforme divulgado por Melo (2014), o advogado de um lobista envolvido em um esquema de corrupção que investiga pagamento de propinas provenientes de recursos de uma estatal brasileira, comentou que se não que faz obras sem o pagamento de acertos e que seu cliente é vítima de uma cultura corrupta no país. Comentou também que as vítimas são os empresários que, para viabilizarem o negócio, devem ceder a pressões para concessão de vantagens e recursos financeiros aos agentes públicos.

2.2 CORRUPÇÃO NO MUNDO

Segundo Leisinger e Schmitt (2002) a corrupção é um problema social que pode ser encontrado no mundo inteiro. O presidente do Tribunal Criminal da Alemanha, Hans-Ludwig

Zachert diz que: a corrupção no serviço público não é de maneira alguma uma questão de “poucas ovelhas negras”. Inclusive, faz parte do cotidiano em alguns países europeus como a Alemanha. Segundo ele, quase não se passa um dia sem que novos casos venham à tona.

Em países emergentes como Coreia ou México, altos funcionários caíram sob suspeita de corrupção, ou foram presos por esse motivo. Isto já aconteceu em países desenvolvidos como na França, Itália, Japão e Bélgica (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

Análises provenientes do continente americano também veem a corrupção como um problema muito difundido nos Estados Unidos. Publicações semelhantes na Grã-Bretanha, Japão e Holanda, bem como um amplo relatório sobre a *tangentopoli* italiana (em cujo contexto foram presos mais de 1300 altos executivos), despertam a suspeita de que praticamente todas as nações possuem algum histórico de corrupção (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

Está perfeitamente comprovada a difusão universal do fenômeno “corrupção” como também o fato de que nenhum país da terra confere à corrupção o *status* de um comportamento desejável, compatível com o bem comum, e também, não é um ato exclusivo de países emergentes (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

A corrupção é um fenômeno social global que a maioria das pessoas – e não apenas no contexto cultural do Ocidente – considera inadmissível e perverso - a não ser quando estas pessoas estejam elas mesmas envolvidas. A corrupção corrói a sociedade, destruindo o sentido de honestidade e levando ao menosprezo dos interesses comunitários. Ela gera concorrências deformadas no mercado, tirando-lhe toda eficácia, e desta maneira prejudica a economia nacional e mundial. Com a corrupção, custos em si evitáveis para os indivíduos e para o Estado atingem níveis elevados (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

2.2.1 Formas de Corrupção:

Leisinger e Schimitt (2002 p.71) explicam as formas de corrupção existentes:

- Pequena corrupção - pagamento de pouca monta com que o pagador, por exemplo, deseja levar alguém que possui capacidade de decisão a despachar com rapidez o assunto. Pagamentos deste tipo são feitos porque, sem este estímulo adicional, não se chegaria a uma decisão, ou a decisão não sairia dentro de um espaço de tempo razoável. O adjetivo “pequena” refere-se tanto ao tamanho da transação financeira como também da dimensão do favor conseguido com a transação. São exemplos de pequena corrupção: presentes

acima de um determinado valor, “molhar a mão” (do guarda, por exemplo), dentre outros.

- Grande corrupção: Exploração inescrupulosa da influência a fim de desviar enormes quantias de dinheiro para o próprio corruptor. O vendedor vende bens e serviços caros, talvez até supervalorizados e o comprador participa com “comissões” percentuais ilegítimas. Trata-se quase sempre de instalações relativamente inúteis, inadequadas e excessivamente dispendiosas, colossais, projetos de prestígio, e projetos superfaturados de construções ou de armamento, que ultrapassam de longe as legítimas necessidades de defesa.

2.2.2 Corrupção em Países em Desenvolvimento:

A corrupção, de acordo com Leisinger e Schmitt (2002), é muito difundida nos muitos países em desenvolvimento, provocando graves danos à economia e à sociedade, e conseqüentemente, à qualidade de vida das pessoas, sobretudo aos pobres.

A pobreza coexistindo com resquícios de tradições que se opõem ao desenvolvimento e com má governabilidade, acarreta efeitos devastadores. Quando a corrupção se espalha, é difícil combatê-la por muito tempo. O hábito de agir desonestamente destrói o sentido para a honestidade. As relações entre as pessoas passam a ser determinadas pela corrupção e não mais pelas qualificações levando ao mais grotesco desprezo pelos interesses da sociedade. Tudo isto as custas dos socialmente fracos e honestos que não querem ou não podem se dar ao luxo de pagar pelo agir de maneira corrupta. Outra consequência da cultura corrupta na administração pública é que as camadas socialmente mais baixas tem os mais básicos serviços negados pelo Estado porque recursos públicos destinados à comunidade são desviados (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

A corrupção impede o andamento racional das decisões e ações e com isto, em todos os países, mas sobretudo nos países em desenvolvimento, ela prejudica a estrutura de interações econômicas (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

2.3 TENTATIVAS DE RESOLVER O PROBLEMA

Leisinger e Schimitt (2002) listaram algumas formas de resolver o problema da corrupção nas organizações como a implementação de soluções para melhor governabilidade, a formação de grandes coalizões e a promoção da ética empresarial.

2.3.1 Melhor Governabilidade

Segundo Leisinger e Schimitt (2002), todas as considerações teóricas a respeito do tema da corrupção identificam uma íntima ligação com a má governança. Pessoas que dispõem de um poder que não está sujeito a controle, tem as mãos livres para se envolverem em corrupção, porque as decisões e prestações de contas não são transparentes. Os mesmos grupos políticos podem impedir que as condições que possibilitam seu enriquecimento ilícito sejam modificadas. Sem melhorar a governabilidade, o problema da corrupção não pode ser resolvido. As deficiências mais relevantes no contexto do combate a corrupção estão listadas a seguir:

- Falta de uma clara distinção entre público e privado;
- Falta de transparência no tratar de finanças públicas, ausência de instâncias independentes de controle e conseqüentemente dificuldades de levantar provas;
- Fraqueza das instituições públicas, ausência de uma imprensa livre;
- Regulamentação excessiva diante um número exagerado de regras exigidas e de leis;
- Processos decisórios sem transparência e com base pessoal demasiadamente estreita, assim como elementos arbitrários nas intervenções dos poderes políticos e abuso de poder destes mesmos poderes para enriquecimento pessoal.

Para Leisinger e Schimitt (2002), quanto mais ineficiente for o estado, mais poderosa será sua burocracia e maior será o problema de corrupção. Para impedir a corrupção é indispensável que os respectivos países sejam motivados a modificar o contexto político, ou seja:

- Desmonte da regulamentação excessiva, pois o excesso de regras administrativas fornece à administração pública a possibilidade de exercer seu poder de decisão segundo interesses momentâneos e específicos.
- Reforma do serviço público, no sentido de abolir as formas lentas e pouco transparentes de trabalho de decisão e introduzir prescrições jurídicas e

administrativas precisas e transparentes e processos de decisão eficazes, obrigar todos os envolvidos a prestar contas.

- Modificar nas condições de emprego no serviço público com maiores salários e maior concorrência entre os cargos.
- Concorrência pública para trabalho do Estado e das suas autoridades, assim como, para todas as tarefas de planejamento e aquisição, evitando aparelhamento político nos cargos da alta administração pública.
- Melhoria dos sistemas de controles internos;
- Criação de comissões independentes e criação de imprensa independente.

2.3.2 Grandes Coalizões

O contexto mundial da corrupção é um caso típico do dilema dos envolvidos. Um dilema do qual não se consegue sair por meio de ações isoladas de pessoas ou instituições individuais, mas sim, por meio de ações conjuntas. Se áreas inteiras, ou pelo menos, as empresas que nas diversas áreas que lideram o mercado se prontificassem de forma coerente a renunciar à corrupção como recurso de *marketing*, para as empresas individuais isto seria mais seguro e mais eficaz para se sustentarem no mercado (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

A criação das ilhas de integridade, é uma proposta interessante e pragmática da Transparência Internacional (TI) que merece atenção e cooperação. Com base na experiência que nenhum processo importante de mudança social se faz do dia para noite, a Transparência Internacional (TI) faz em projetos concretos um pacto anticorrupção com um número limitado de parceiros (empresa e clientes) e tenta executá-los na prática (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

2.3.3 Ética Empresarial

A longa história da corrupção, e o fato que nem a pena de morte adotada em alguns países como castigo para este delito, conseguiu superá-los, fazem com que leis mais rígidas, maiores controles internacionais e melhores condições políticas ainda não levem por si só a soluções adequadas do problema. Para resolver este problema, é importante uma luta conjugada em todas as frentes, inclusive na frente empresarial (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

As empresas são responsáveis por si próprias. Quando colaboradores recebem pessoalmente percentagens financeiras ou outras vantagens, mesmo em casos de suspeição

devem ser investigados pela corregedoria interna e punidos, caso o fato seja comprovado (LEISINGER E SCHMITT, 2002).

Conforme a visão de Leisinger e Schmitt (2002), nos princípios morais da razão e da justiça cada um tem em mãos um valioso instrumento para julgar de maneira relativamente segura e saber como é preciso decidir e agir para evitar a corrupção. Neste contexto estabeleceram-se dez regras a serem seguidas por empresários e executivos:

- I. Dê um bom exemplo. Evite tudo que possa levar seus colaboradores a concluir que as práticas de corrupção, mesmo ativas, são desejadas ou mesmo toleradas em sua empresa.
- II. Obrigue por escrito seus colaboradores a normas ou códigos contendo proibições de corrupção ativa e passiva. Esclareça que as transgressões podem ter consequências empregatícias.
- III. Deixe claro se e até onde podem ser aceitos presentes, convites e outras vantagens.
- IV. Exija dos colaboradores em posições estratégicas um esclarecimento sobre relações financeiras ou outras, com fornecedores e clientes.
- V. Realize com os colaboradores treinamentos sobre perigos de corrupção e sobre como reconhecê-la.
- VI. Designe alguém na sua empresa com quem seus colaboradores possam obter aconselhamento sobre o alcance das proibições penais e da própria organização.
- VII. Designe em sua empresa uma ou várias pessoas a quem observações referentes à corrupção possam ser diretamente denunciadas. Deixe claro que essas denúncias não terão nenhuma consequência negativa para o denunciante.
- VIII. Exija documentação necessária de tudo que ocorre, introduza, quando necessário, rotatividade de cargos.
- IX. Informe seus parceiros de negócios sobre regras que vigoram em sua empresa e exija procedimentos correspondentes.
- X. Reforce os controles internos por meio de um nível mais elevado de formação, de prestígio e de fiscalização. Em caso de dúvida recorra a fiscais, peritos e auditores externos.

2.4 CONSEQUÊNCIAS DE ATOS ILÍCITOS, FRAUDES E CORRUPÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PAÍS;

Segundo Jimenez (2014) em um estudo realizado pela Federação das Indústrias de São Paulo em 2012 foi verificado que a corrupção rouba até 2,3% do Produto Interno Bruto brasileiro. Com esta taxa de desvio de dinheiro público, o Brasil ocupa a posição 72 em 177 no mundo conforme o Índice de Percepção da Corrupção.

Conforme descrito por Tuma e Tognolli (2016), as falhas na administração pública são causadas pela *indicocracia*, onde o estado é aparelhado por interesses políticos e ocupantes de cargos de alto escalão e gerenciais que muitas vezes não contém qualificação técnica para administrar com competência, sem contar que estes ocupam cargos estratégicos para facilitarem os desvios financeiros do Estado Brasileiro. Com o extravio do dinheiro público, serviços essenciais à sociedade são sonegados como a saúde, segurança, educação e infraestrutura. As consequências destas fraudes custam no mínimo de 30% do custo de vida dos cidadãos brasileiros.

Prova da má administração do dinheiro público é que o Brasil ocupa 85ª colocação no ranking de Índice de Desenvolvimento Humano e 125ª na saúde, ainda estando entre os 10 países com a maior economia do mundo (TEIXEIRA, 2016).

Além de consequências do desenvolvimento do país, atos ilícitos na construção civil, podem custar emprego, a má distribuição de renda e até a vida nos cidadãos, sendo esta última a mais grave. Infelizmente alguns episódios trágicos ocorreram no últimos anos no Brasil envolvendo obras de infraestrutura e edificações de uso coletivo. Neste casos são apresentados indícios de que foram cometidas irregularidades na concessão de licenciamentos e alvarás de funcionamento por parte do poder público, fruto da ambição de empresários e de servidores públicos e do desrespeito à vida humana.

2.5 TIPOS DE FRAUDES MAIS COMUNS E OBTENÇÃO DE VANTAGENS EM CONTRATOS COM ÓRGÃOS PÚBLICOS E PRIVADOS;

Segundo o Contas Abertas (2012), existem fraudes comuns em processos licitatórios como o direcionamento de licitações com a exigência de qualificações técnicas detalhadas para a proposta técnica, inviabilizando outras empresas de concorrer ao certame. Ao apresentarem suas propostas técnica-comerciais, observam que uma determinada empresa atende perfeitamente aos requisitos técnicos exigidos no edital. A licitação pode ter sido direcionada,

quando, por interesses específicos dos contratantes, o edital é redigido parcial ou integralmente pela futura empresa vencedora, aumentando suas chances de sucesso no processo. Outra fraude comum é a não publicação do ato convocatório no Diário Oficial da União nos casos de compra de serviços e produtos em valor menor, o que pode permitir que as mesmas empresas fornecedoras sejam contratadas. Tais empresas podem ser de propriedade de grupos políticos e estar em nomes de ‘laranjas’ – proprietários fictícios ou serem empresas que historicamente cedem à pressões do contratante para recebimento de vantagens.

Pode ocorrer também a inexigibilidade da licitação quando um fornecedor não tem concorrentes, permitindo que os preços dos produtos sejam manipulados e superfaturados. Isso se aplica normalmente na compra de objetos de arte. Dispensas de licitação também são permitidas em casos de calamidade pública ou emergência, o que pode beneficiar uma determinada empresa, e esta pode ser contratada por interesses específicos com intuito de obtenção de alguma vantagem à grupos políticos. Outro tipo de fraude acontece nos pregões presenciais e eletrônicos onde pode haver acordo prévio entre os participantes para determinar qual prestadora de serviços será a vencedora. Em troca, a ganhadora se compromete a oferecer favores e vantagens aos envolvidos. Índícios de irregularidades podem ser encontrados na participação de ONG’s (organizações sem fins lucrativos) e fundações na prestação de serviços. Por serem instituições sem fins lucrativos com objetivo de desenvolvimento social, a lei as isentam da necessidade de licitação. Porém, o escopo e o objetivo dos serviços podem indevidamente modificados para beneficiar empresários e grupos políticos (CONTAS ABERTAS, 2012).

Nota-se que os interesses dos envolvidos em corrupção podem ser diversos e acumulativos, dentre eles, o contratante induz o contratado a superfaturar o contrato para recebimento de propina ou doações de campanhas eleitorais. Muitas vezes o sucesso do certame licitatório já está condicionado à contratação de pessoas determinadas, inclusive para ocupar cargos de coordenação com salários altos. Isto permite a prática deliberada de irregularidades, a facilitação para desvios financeiros e o aparelhamento político dentro de empresas privadas, o que pode comprometê-las juridicamente. As ilicitudes praticadas pelas empresas privadas para obtenção de vantagem própria também podem ser inúmeras, especialmente quando não há fiscalização adequada. Este fato também é responsável por onerar contrato, comprometer a qualidade dos serviços, a durabilidade e manutenibilidade do produto e, também, a segurança dos usuários e da população.

2.6 REFERÊNCIAS LEGAIS E NORMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA ÉTICA E DO COMBATE À CORRUPÇÃO

2.6.1 Lei anticorrupção nº 12.846 1º agosto de 2013;

No final de Janeiro de 2014, entrou em vigor a lei nº 12.846 de 2013, semelhante à legislação dos Estados Unidos que aumenta o cerco contra a corrupção no Brasil. Nesta lei, as empresas também devem se responsabilizar por atos ilícitos cometidos por seus empregados e também podem sofrer punições mais severas, dentre elas multas de até 20% do faturamento bruto, apreensão de bens, proibição de receber financiamentos e incentivos públicos, suspensão do direito de exercer prestação de serviços à órgãos públicos, além de seus crimes serem levados a público e entrarem no Cadastro Nacional de empresas punidas, o que pode prejudicar a imagem da organização. Os acordos de leniência são artifícios jurídicos para incentivar a delação dos ilícitos, minimizando as punições citadas (BRASIL, 2013).

A instauração da lei anticorrupção 12.846 de 2013 estimula o aprimoramento de ferramentas gerenciais de comunicação e fiscalização com o intuito de inibir ações antiéticas por parte dos colaboradores das empresas ou instituições, preservando assim sua integridade comercial, jurídica e financeira.

2.6.2 ABNT NBR ISO 9001

É a norma brasileira da Associação Brasileira de Normas Técnicas, baseada na norma internacional ISO 9001 da *International Organization for Standardization*, que estabelece critérios para implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações por meio da padronização dos processos de trabalho. A utilização desta norma determina a criação sistemas auditorias internas e externas para melhor controle das atividades, tanto aquelas relativas à cadeia produtiva, quanto administrativas na busca da melhoria contínua, da eficiência e da eficácia das ações (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NORMA BRASILEIRA ISO 9001, 2008).

Segundo Maranhão (2009), é recomendado que a implantação de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica para uma organização. Este projeto de implantação do sistema deve ser influenciado por várias necessidades, objetivos específicos, tipos de

negócio, o tamanho da organização, o perfil do mercado e os processos empregados. A norma ABNT NBR ISO 9001 não impõe uniformidade na documentação das empresas. O manual da qualidade deve ser confeccionado sob medida para cada organização seguindo os requisitos na norma.

A norma ABNT NBR ISO 9001 enfatiza a importância da realização de auditorias como instrumentos de gestão destinados ao monitoramento e verificação da eficácia da implementação da política da qualidade na organização. Deverão ser realizadas auditorias internas e externas para avaliar o sistema de gestão da qualidade. As auditorias internas, deverão ser conduzidas pela própria organização para a análise crítica da direção, formando uma base para auto declaração de conformidade com a norma. Já as auditorias externas, são realizadas por partes interessadas como clientes e pelas entidades certificadoras. Neste último caso, para seja concedido o selo de qualidade total válido até a marcação da auditoria seguinte (CARPINETTI, 2011).

Os benefícios da gestão da qualidade é melhoria da comunicação, da moral e da satisfação no trabalho quando implementados instrumentos administrativos adequados para gestão dos recursos humanos e das comunicações. Visa a prevenção de falhas por meio de ações a serem adotadas pelas empresas com o objetivo de garantir a satisfação do cliente e a sustentabilidade no negócio (CARPINETTI, 2011).

2.7 ANÁLISE DE BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO PARA MITIGAÇÃO DE ATOS ILÍCITOS E ANTIÉTICOS

2.7.1 Ombudsman

Segundo Centurião (2013), Ombudsman é uma palavra de origem sueca, que significa “*ombus*” (representante) + “*man*” (cidadão), expressão surgiu em 1809 nos países nórdicos para caracterizar a função desempenhada por indivíduos responsáveis por representar os interesses e reclamações dos cidadãos com o governo. O ombudsman foi introduzido no Brasil no final do século XX e hoje está presente em grandes e médias empresas como um cargo exercido por profissional específico com o objetivo imparcial de detectar e solucionar crises, abusos de poder e mau serviço.

No banco Itaú o conceito de Ombudsman é adotado desde 2007 como uma ferramenta gerencial para manter a sustentabilidade das relações humanas e administrativas no ambiente organizacional. Funciona como um canal de comunicação interna composto por especialistas

em ética que irão orientar os profissionais a solucionar conflitos e a delatar as más condutas, abusos de poder e suportas irregularidades ocorridas dentro da empresa, com o cuidado de preservar o sigilo das informações coletadas para evitar retaliações e pressões em todos os níveis hierárquicos (BANCO ITAÚ, 2016).

2.7.2 Comitês de auditoria

Segundo Trevisan (2006), para assegurar a confiança do mercado, a satisfação dos clientes e a motivação dos funcionários, os conselhos de administração de uma companhia podem instituir os comitês de auditoria para realizar a supervisão dos controles internos de seus processos, especialmente quando é necessário manter a transparência de informações com os investidores e demais partes interessadas. Representam o controle dos conselhos da administração para promover a eficácia dos controles internos na prevenção contra fraudes. Para isto, supervisiona o cumprimento das leis, normas e regulamentações, e também, supervisiona os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes.

Quando existem canais de denúncia, os comitês de auditoria supervisionam seu funcionamento, criando ferramentas para o recebimento de informações sobre fraudes e reclamações, assegurando o anonimato do denunciante. As comunicações sobre prováveis fraudes são encaminhadas ao conselho da administração para verificação e para que sejam tomadas as providências de investigação dos fatos levantados. Para que os resultados sejam precisos e imparciais, os comitês de auditoria devem agir com independência com relação à administração da organização. Irá acompanhar e monitorar a elaboração de relatórios com os resultados a serem disponibilizados ao mercado ou ao investidor. Mesmo que as investigações sejam independentes, é importante que os membros do comitê tenham uma comunicação efetiva com a diretoria da empresa para cooperação na verificação dos resultados dos controles internos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

Os comitês de auditoria também tem a função de identificar falhas nos processos de gerenciamento de riscos, ajuda a evitar desastres corporativos, contribuindo para a sustentabilidade financeira das empresas. Um de seus maiores papeis é, pois, garantir a cultura de *compliance* para manter a integridade da organização, já que boas práticas de governança atraem novos investidores ou clientes (TREVISAN, 2006).

2.7.3 Sistema de Controle Interno

Sistemas de controle interno devem ser implementados na administração pública direta e indireta para fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União. Os poderes legislativo, executivo e judiciário deverão manter sistemas de controle interno para avaliar o cumprimento do plano plurianual e dos planos de governo. Também, facilitarem a atuação de controles externos e comprovar a eficiência e eficácia dos processos de gestão orçamentária. Os responsáveis pelo controle interno devem reportar as irregularidades e ilegalidades levantadas ao Tribunal de Contas da União, caso contrário poderão ser punidos por irresponsabilidade solidária (BRASIL, 1988).

Segundo Arima et al (2013), os sistemas de controle interno devem fazer parte do planejamento corporativo e serem implementados pela alta administração das empresas com o apoio dos gestores e colaboradores em todos os níveis hierárquicos, os quais deverão obedecer um conjunto de procedimentos e instruções administrativas e operacionais estipulados pela empresa. A função de controle visa garantir que as atividades sejam realizadas conforme o planejado, organizado e dirigido, apontando as falhas para mitigá-las e evitar que ocorram novamente. Dentre os objetivos do sistema de controle internos estão: a valorização da empresa diante do mercado já que as informações são disponibilizadas com maior segurança às partes interessadas; o fomento ao desenvolvimento da empresa uma vez que as tomadas de decisões são orientadas por procedimentos; a garantia da saúde financeira da empresa quando utilizadas ferramentas de gerenciamento de riscos; evitar fraudes, erros, crises e ineficiências nos processos; inibir as más condutas; estimular os funcionários a incorporar as políticas e os valores da empresa; reduzir os custos operacionais e administrativos da empresa, uma vez que a padronização dos procedimentos evita retrabalhos; aumentar da produtividade com programas de capacitação de funcionários para diminuição de erros, para desenvolvimento técnico e pessoal; facilitar a fluidez das comunicações internas; e o aumento da confiabilidade e satisfação dos clientes. Os sistemas de controle interno podem ser implantados em forma de: Controladorias, auditorias internas, sistemas de gestão da qualidade e sistema da informação.

A controladorias podem ser contábeis e administrativas. Exercem o papel de avaliar as informações provenientes de todos os setores e realizar uma análise comparativa dos processos entre o previsto e o realizado com o objetivo de controlar os ciclos de negócios da gestão da produção e dos suprimentos. No caso das auditorias internas, trata-se de um controle administrativo com o objetivo de avaliar, checar e validar a eficiência e eficácia dos controles internos, propondo melhorias e procedimentos (ARIMA ET AL, 2013).

A utilização de sistemas da informação tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para controle interno e um importante recurso para as organizações. O emprego de recursos tecnológicos permite a automação e a padronização de processos conforme a necessidade de cada negócio com possibilidades restritas de interferência humana. Para garantir o funcionamento desejado, o sistema da informação também deve ser supervisionado, inspecionado e auditado. Todas as ferramentas de controle podem estar integradas à um sistema da informação para a proteção contra fraudes e ameaças presente no ambiente da informática (ARIMA ET AL, 2013).

Os sistemas de controle irão, com o conhecimento das políticas e procedimentos da empresa, avaliar se documentos e registros estão sendo executados em conformidade com os parâmetros estipulados pela organização. Em caso de não-conformidade, os alertas devem ser dados de forma imparcial para o aperfeiçoamento construtivo das atividades. As auditorias independentes serão as responsáveis por avaliar a eficácia e eficiência destes controles internos estimulando a melhoria contínua dos processos da empresa (CASTRO, 2015).

2.7.4 Ouvidoria pública

Segundo Perez et al (2011), as ouvidorias surgiram no mundo como canais de comunicação entre o Estado e a sociedade para que os cidadãos tivessem a possibilidade de diálogo com administração pública. A ouvidoria pública no Brasil foi implementada como parte de um projeto para a adoção de boas práticas de governança nas instituições públicas e privadas. A ouvidoria pública no Brasil tem evoluído conforme as condições culturais e regionais dos cidadãos promovendo a participação dos mesmos no controle das instituições.

No Brasil, as ouvidorias públicas são regidas pela Controladoria Geral da União (CGU), as Ouvidorias Públicas exercem o papel de diálogo entre a sociedade e o poder executivo federal. Por meio das Ouvidorias, o cidadãos tem oportunidade e estímulo para se manifestarem em busca do aprimoramento da gestão pública (OUVIDORIA GERAL DA UNIÃO,2016).

Dentre as possibilidade de apontamento das informações, existe o e-OUV que é uma ferramenta *on-line* integrada do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, onde o manifestante direciona a solicitação ao órgão público apropriado para ao atendimento do pedido. Este sistema também instrui os usuários indicando quais são os meios de contato disponíveis para realizar a comunicação desejada. Basicamente, os usuários cidadãos podem

encaminhar à CGU sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2016).

Compete às OGU o controle e regulação das ouvidorias das instituições públicas, que conforme Instrução Normativa Conjunta nº 1 de 24/07/2014, fica obrigada a enviar relatórios com dados e informações das atividades em andamento, inclusive comunicar a existência de denúncias praticadas por agentes públicos no exercício de cargos comissionados do grupo de direção e assessoramento superiores – DAS. A OGU também deverá propor ideias para melhorias das políticas e serviços da administração pública; comunicar e denunciar a prática de atos ilícitos quando necessita que sejam solucionados por órgãos de controle interno e externo que deverão obedecer prazos determinados para respostas conclusivas ao cidadão (MANUAL DE OUVIDORIA PÚBLICA, 2016).

2.7.5 Guia PMBoK®

O guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK) apresenta um conjunto de boas práticas de gerenciamento de projetos organizadas pelo *Project Management Institute* (PMI) para a formação de bases de conhecimento a serem utilizadas pelos gerentes e coordenadores de projetos em uma organização (MULCAHY, 2013).

O desenvolvimento deste guia foi iniciado em 1983 nos Estados Unidos a partir da publicação do artigo “*Ethics, Standards, and Accreditation Committee Final Report*”, onde se iniciou a tentativa de padronizar e documentar as melhores práticas de gerenciamento de projetos para que sejam conduzidos com ética, eficácia e eficiência (MULCAHY, 2013).

Segundo Mulcahy (2013), em 1996 o guia PMBoK® teve sua primeira edição e desde então passou por melhorias e adaptações até consolidar a 5ª e última edição publicada em 2013, a qual reúne 10 áreas de conhecimento a serem consideradas na gestão de projetos que são:

- Gerenciamento de integração do projeto;
- Gerenciamento de escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;
- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento de qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento de riscos do projeto;

- Gerenciamento das aquisições do projeto;
- Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Conforme o Guia PMBoK® (2013), tais áreas de conhecimento devem permear em todas as fases do ciclo de vida de um projeto onde são necessários 5 grupos de processos com respectivos procedimentos organizacionais para a condução do projeto, que são:

- 1º Iniciação do projeto;
- 2º Planejamento do projeto;
- 3º Execução do projeto;
- 4º Monitoramento e controle do projeto;
- 5º Encerramento.

Conforme descrito por Mulcahy (2013), o guia PMBoK® também reúne ferramentas e técnicas de comunicação para gestão que são indicadas como boas práticas para coibir a ocorrência de falhas, desvios e fraudes nos projetos em geral. Para exemplificação desta análise foram destacadas as seguintes ferramentas e técnicas que devem ser planejadas e gerenciadas para controle das informações do projeto:

- Análise dos requisitos da comunicação – é utilizada na fase de planejamento das comunicações, são identificados os tipos, formatos e valor da informação; é determinado quem comunica com quem e quem recebe qual informação; são listadas as informações necessárias para identificar os requerimentos como os organogramas, a organização do projeto e relação de responsabilidade dos interessados, disciplinas, especialistas envolvidos e departamentos, logística identificando quem, quantos e onde, e também as necessidades internas e externas. São definidos também os canais de comunicação, ou seja, quem irá se comunicar com quem.
- Tecnologia das comunicações – é determinada conforme a urgência, confidencialidade e a necessidade da informação; depende da sua facilidade de utilização e do ambiente do projeto.
- Modelos de Comunicações – é planejado o modelo emissor receptor (codificação, mensagem e feedback, meio, ruído e decodificação).
- Métodos de comunicação – são classificados em comunicação interativa que é a troca de informação multidirecional entre duas partes ou mais; a comunicação ativa conhecida como *push* é encaminhada a destinatários específicos; e a

comunicação passiva conhecida como *pull* que requer que o destinatário acesse a informação à sua escolha.

- Reuniões – realizadas com registros em atas onde deve ocorrer discussão e diálogo com a equipe envolvida no projeto, fornecedores, vendedores e outras partes interessadas para a atualização e comunicação das informações e desempenho, respondendo as solicitações às partes interessadas.
- Sistemas de gerenciamento de informações – são sistemas de controle para gerenciamento de documentos impressos; para gerenciamento das comunicações eletrônicas e ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos;
- Relatórios de desempenho – tem a função de coleta e distribuição das informações sobre desempenho; são relatórios de andamento, medições de progresso e previsões. Possibilitam a comparação entre o realizado e a linha de base do projeto; são elaborados em conformidade com as necessidades das partes interessadas que se destinam; os relatórios simples contém o percentual completo ou semáforos de escopo, cronograma custo e qualidade; os relatórios elaborados contém a análise do desempenho anterior, análise de previsões do projeto incluindo tempo e custo, a situação atual dos riscos e desvios do projeto; indicação da conclusão dos trabalhos no período; previsão de trabalhos a serem concluídos e o resumo das mudanças aprovadas no período.
- Opinião especializada – utilizada para analisar detalhes técnicos ou de gerenciamento. Avalia os impactos, a necessidade de ação ou intervenção e avalia as atitudes a serem tomadas, os responsáveis e o prazo para conclusão das atividades.

Ainda conforme o Código de Ética e Conduta Profissional do PMI, disponível no site www.pmi.org, para ser um bom gestor é necessário agir com responsabilidade, respeito, justiça e honestidade. Para manter uma certificação de *Project Manager Professional* (PMP), emitida pelo PMI, um gerente de projetos deve atuar com ética e integridade, do contrário, ele pode prejudicar seriamente o sucesso o projeto e as organizações (MULCAHY, 2013).

Segundo o Project Management Institute (2013), os relatórios de desempenho apresentam um comparativo entre o que foi planejado e o que foi realizado com o intuito de informar os desvios das atividades de foram realizadas. Já a Opinião Especializada é uma

ferramenta gerencial usada para a análise de dados técnicos ou gerenciais dos projetos que irá avaliar previamente a necessidade de ação ou intervenção nos trabalhos a serem entregues.

2.7.6 Redes Sociais

Conforme publicado por Gomes (2015), atualmente as redes sociais exercem um importante papel na comunicação e delação de atos ilícitos. Por meio delas as informações circulam rapidamente e auxiliam na formação da opinião pública.

A empresa sueca de tecnologia, Ericsson, realizou uma pesquisa com mais de 5 mil donos de smartphone em 10 grandes regiões metropolitanas do mundo (São Paulo, Berlim, Chicago, Nova Iorque, Johannesburgo, Londres, Cidade do México, Moscou, Sydney e Tóquio) e constatou que a maioria dos pesquisados creem que as ferramentas digitais possibilitaram e facilitaram o apontamento de atos ilícitos praticados por empresas e autoridades públicas. Em São Paulo, foi constatado que 37% dos entrevistados preferem publicar nas redes sociais os casos de corrupção observados do que procurar o poder público para realizar formalmente uma denúncia. Além do comodismo de publicar um fato sem precisar de grandes esforços, existem temores de que realizar uma denúncia possa ter um ato inseguro, especialmente quando se trata de um crime cometido por autoridades (GOMES, 2015).

Já com o auxílio do aplicativo Facebook, a Controladoria Geral da União (CGU) desenvolveu uma proposta de comunicação dos cidadãos com a Administração Pública por meio de mensagem privada para facilitar o processo de envio de solicitações, sugestões, reclamações e denúncias. Os interessados deverão enviar a mensagem ao perfil da CGU para que seja registrada na e-OUV, a qual irá protocolar a solicitação para análise, controle e resposta dos pedidos (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2015).

Utilização de redes sociais contém inúmeras vantagens, uma vez que uma informação importante tem mais chances de ser repassada e investigada, permitindo a coleta de provas e, portanto, a diminuição da impunidade dos criminosos.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa que teve por objetivo realizar o levantamento de experiências de profissionais da área da construção civil nos assuntos relativos à comunicação de fraudes, ilícitos e más-condutas vivenciadas no ambiente de trabalho para identificar o nível de conhecimento e acesso às ferramentas de denúncia e identificar quais são os maiores entraves que limitam a fluidez deste tipo de comunicação.

A abordagem qualitativa na metodologia da pesquisa busca analisar e interpretar detalhes do comportamento humano, trazendo para a ótica do senso comum, a investigação de atitudes e tendências de um determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Foi realizado um levantamento de dados em campo para esta pesquisa, que segundo Gil (2008), busca aprofundar aspectos específicos da realidade por meio de entrevistas com informantes selecionados para coletar interpretações e explicações que acontecem na realidade do grupo entrevistado (vide Apêndice-B)

Para esta análise, foram conduzidas entrevistas por meio de questionário (Apêndice-A), para a coleta de depoimento de 12 profissionais que atuam na área da construção civil, sendo 1 engenheiro eletricitista, 1 engenheiro ambiental, 4 engenheiros civis, 3 arquitetos e 3 técnicos em edificações, dentre os quais, 4 atuam como gestores de projetos.

A amostra foi intencional pela facilidade de acesso às informações do grupo que atua profissionalmente no setor da construção civil, onde se pretende coletar percepções de uma realidade similar.

A entrevista foi realizada de forma presencial. Cada profissional respondeu separadamente ao questionário com 6 perguntas (vide Apêndice-A) sobre ter vivenciado ou não situações de fraudes, corrupção e má-conduta no ambiente de trabalho da construção civil. Em cada resposta foi dada uma justificativa em caso de resposta positiva, descrevendo quais foram as ferramentas de comunicação usadas para reportar o problema ou o porquê do problema não ter sido reportado.

Nas respostas dos entrevistados, foram calculadas as porcentagens em que as situações descritas nas perguntas formam ou não vivenciadas e a porcentagem de irregularidades que foram reportadas ou denunciadas.

Nas justificativas foram analisadas as ferramentas de comunicação utilizadas quando as irregularidades foram descobertas, reportadas ou denunciadas. Quando não foram reportadas e denunciadas, foram apresentados os motivos pelos quais a comunicação não foi realizada.

Para o levantamento em campo baseou-se na pesquisa bibliográfica para identificar mecanismos de manter a transparência e inibir atos de corrupção.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Como resultado, buscou-se identificar as ferramentas de comunicação adequadas para a realização de denúncias e ferramentas gerenciais para mitigar pressões ao cometimento de ilícitos nas 6 situações de fraudes levantadas:

4.1 OBTENÇÃO DE VANTAGENS

Neste tipo de fraude, os entrevistados foram questionados se alguma vez já vivenciaram situações em que, para viabilizar um negócio ou concessão de alguma licença foi necessário transferir vantagens ou realizar suborno à agente público. Dentre eles, 67% responderam ‘sim’ e 33% responderam ‘não’, conforme indicado no Gráfico 1 a seguir.

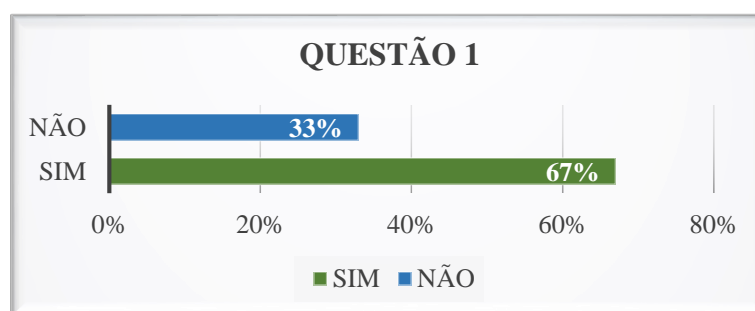


Gráfico 1 – Resultado da Questão 1

Fonte: Autoria Própria

Para aqueles que responderam sim, em nenhum dos casos a irregularidade foi descoberta ou denunciada por temer que o contrato pudesse ser cancelado pelo contratante quando o mesmo solicitou a vantagem ou pela certeza da impunidade. Foi observado que a obtenção de vantagem ocorre na maioria das vezes em contratos com órgãos públicos, onde o fiscal do contrato, agente público, solicita presentes do contratado como passagens aéreas, eletrônicos, ou materiais de construção. Para aqueles que responderam não, todos já ouviram boatos sobre o assunto em projetos que estiveram envolvidos.

4.2 NEGLIGÊNCIA NO TRABALHO

Neste item, os 12 entrevistados foram perguntados se alguma vez já presenciaram atos de negligência no trabalho ou alguém apresentando resultados pouco confiáveis. Dentre eles 75% responderam ‘sim’ e 25% responderam ‘não’, conforme indicado no Gráfico 2 a seguir.

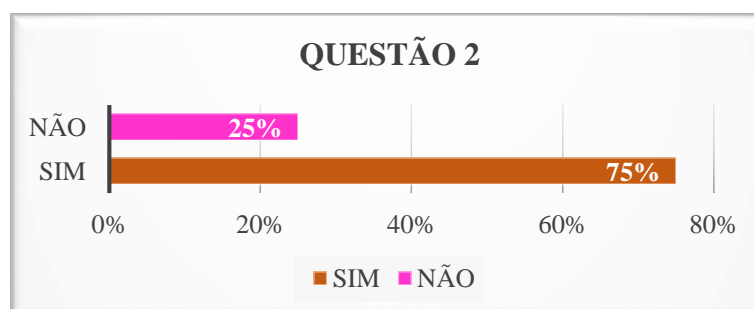


Gráfico 2 – Resultado da Questão 2

Fonte: Autoria Própria

Aqueles que responderam sim, disseram que houve uma tentativa de se fazer a denúncia porém não havia ferramenta adequada para esta comunicação por receio de represálias do gestor. Em alguns dos casos, a negligência foi descoberta de forma tardia onde o impacto negativo já havia sido consumado.

4.3 APARELHAMENTO OU CONTRATAÇÃO AÉTICA

Foi questionado aos 12 entrevistados se alguma vez presenciaram ou sofreram pressões para contratar pessoas sem processo seletivo ou por interesses pessoais de contratantes ou políticos. Dentre eles, 83% responderam ‘sim’ e 17% responderam ‘não’, conforme indicado no Gráfico 3 a seguir.

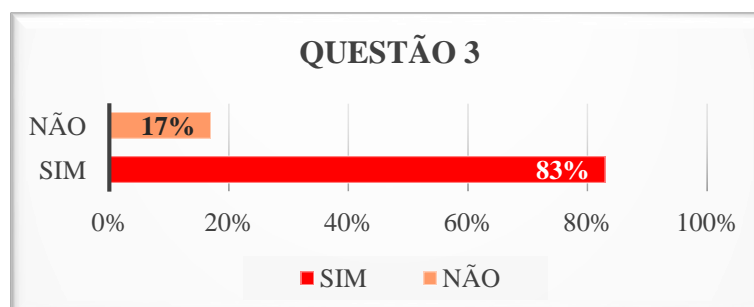


Gráfico 3 – Resultado da Questão 3

Fonte: Autoria Própria

Aqueles que responderam sim disseram que a irregularidade estava evidente, porém tinham receio de denunciar por medo de prejudicar a própria empresa e o próprio emprego.

4.4 MANIPULAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Nesta situação, os 12 entrevistados foram questionados se já haviam presenciado atos de manipulação de informações e resultados para interesses próprios ou para esconder erros. Dentre eles, 67% responderam ‘sim’ e 33% responderam ‘não’, conforme indicado no Gráfico 4 a seguir.

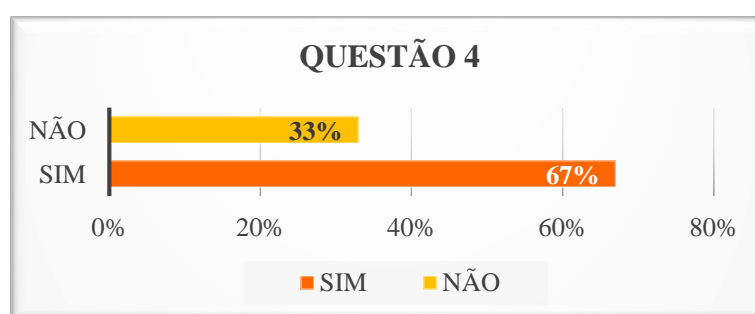


Gráfico 4 – Resultado da Questão 4

Fonte: Autoria Própria

Aqueles que responderam sim, disseram que a manipulação de informações normalmente foram realizadas pelo próprio gestor e não havia ferramenta adequada para denúncia e sofriam medo de represálias ou não reportaram a situação por não terem sido encorajados para isso. Em um dos casos, a manipulação foi descoberta pelo controle interno por meio de sistema de gestão da informação ou por auditoria do sistema de gestão da qualidade.

4.5 FRAUDES EM LICITAÇÕES

Neste tema, os 12 entrevistados foram questionados se já presenciaram fraudes em licitações por meio do direcionamento de termos de referência ou o acordo prévio entre os participantes para determinar o vencedor ou por meio da não publicação do certame no Diário Oficial da União. Dentre eles, 58% responderam ‘sim’ e 42% responderam ‘não’, conforme indicado no Gráfico 5 a seguir.

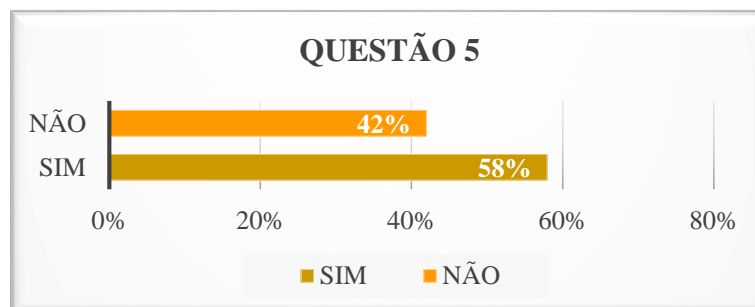


Gráfico 5 – Resultado da Questão 5

Fonte: Autoria Própria

Aqueles que responderam sim disseram que os ilícitos nunca foram descobertos e não foram denunciados pela certeza da impunidade ou por também terem obtido vantagens na situação de fraude. Dois deles já participaram da elaboração de termos de referência para direcionar os vencedores do edital conforme suas qualificações técnicas, porém não se sentiram confortáveis com a situação e não tinham opção para se esquivar da tarefa.

4.6 DESRESPEITO E ABUSOS DE PODER

Neste item, os 12 entrevistados foram questionados se já vivenciaram no ambiente de trabalho atos de desrespeito, abusos de poder e discriminação.

100% dos entrevistados responderam 'sim', que já sofreram ou vivenciaram estes atos, mas em nenhum dos casos, os autores dos atos foram denunciados, pois as vítimas sentiam vergonha e medo de sofrerem represálias no ambiente de trabalho, conforme indicado no Gráfico 6 a seguir.

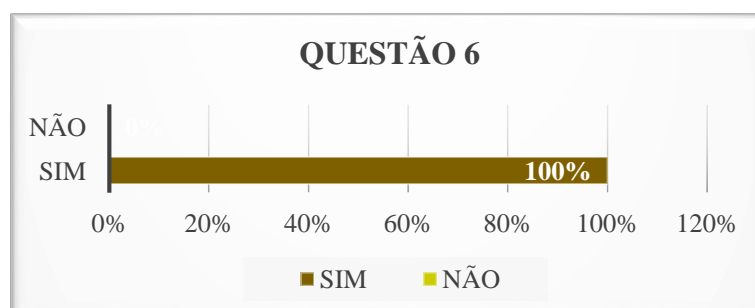


Gráfico 6 – Resultado da Questão 6

Fonte: Autoria Própria

Os abusos de poder normalmente são cometidos por gestores diretos ou por contratantes.

4.7 RESUMO DA PESQUISA DE CAMPO

No resumo da pesquisa de campo são apresentados os dados gerais dos resultados do questionamento realizado com os 12 profissionais entrevistados.

Tabela 1 – Resultados da Pesquisa

Questão	Presenciaram	Sim	Não
1	Obtenção de vantagem pessoal	67%	33%
2	Negligência no trabalho	75%	25%
3	Pressão para contratação de pessoas	83%	17%
4	Atos de manipulação de informação	67%	33%
5	Fraudes em licitações	58%	42%
6	Desrespeito e abuso de poder	100%	0%

Fontes: Autoria Própria

A Tabela 1 indica os dados percentuais gerais dos resultados do levantamento realizado com os 12 entrevistados referentes às 6 questões do questionário (APENDICE A). A estatística de respostas positivas por assuntos abordados nas 6 questões do questionário podem ser visualizado no Gráfico 7 a seguir.

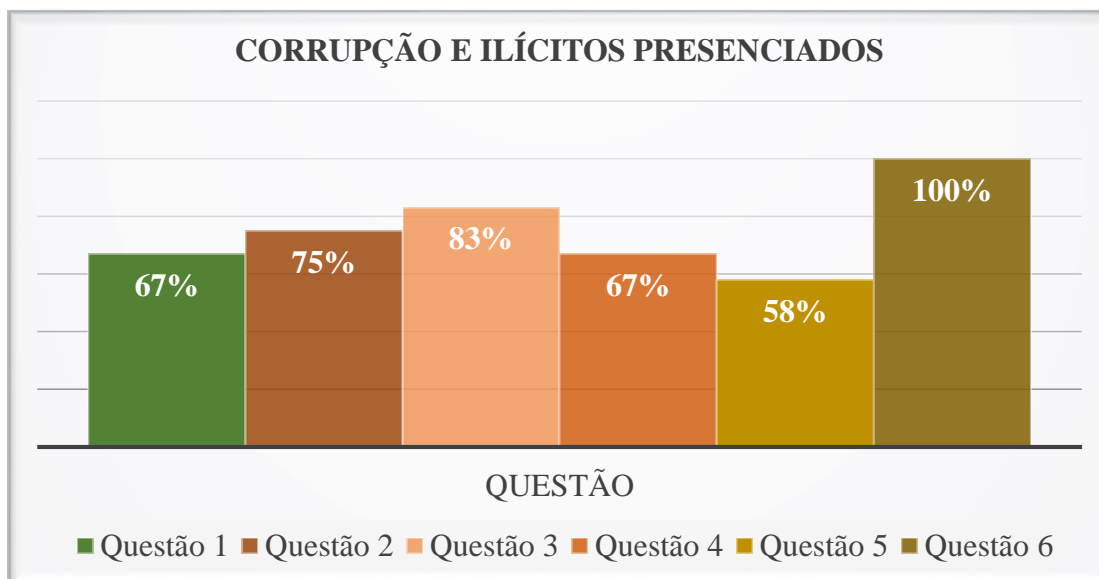


Gráfico 7 - Estatística de pessoas que presenciaram atos de irregularidade
Fonte: Autoria própria

O Gráfico 7 demonstra que o ato antiético mais comum é o abuso de poder e o desrespeito no ambiente de trabalho. Em seguida, a pressão para contratação de pessoas sem processo seletivo configura o ato ilícito mais usual. Atos de negligência no trabalho ocupa a 3ª posição pelo despreparo ou desonestidade de profissionais. Na sequência atos de manipulação de informação e obtenção de vantagens pessoais vêm empatados, na 4ª posição. Por último, as fraudes em licitações foram presenciadas por 58% porém são atos corruptos graves que normalmente ocorrem em sigilo.

4.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises foram realizadas sobre cada uma das 6 perguntas do questionário realizado, cujos temas configuram respectivamente 6 situações de fraudes usuais ou atos antiéticos cometidos nas relações corporativas.

Com relação as práticas de irregularidades mais comuns na área da construção civil, foi possível observar os seguintes acontecimentos:

- Recebimento de comissão de fornecedores subcontratados onde nem sempre é observada a especificação técnica recomendada, a qualidade e a competitividade do material ou serviço entregue, ou seja, o que rege a escolha de um fornecedor é a maior quantia paga na comissão da venda do produto a ser entregue;

- Desvio de materiais ou utilização de equipamentos pagos pelo contratante para benefício próprio.

- Suborno de agentes de órgãos públicos reguladores para obtenção de licenças e celeridade nos processos de aprovação dos projetos. Este tipo de tratativa é preocupante quanto a obra recebe indevidamente uma licença sem apresentar condições técnicas para seu funcionamento.

A partir da análise dos resultados da pesquisa qualitativa com pessoas entrevistadas, constatou-se que há uma cultura de realização de atos de fraudes e atitudes antiéticas na área da construção civil e estes atos podem ter envolvimento de pessoas de diversos níveis hierárquicos nas organizações, mas especialmente dos gestores de pessoas e de projetos. Porém, as denúncias raramente são realizadas ou descobertas a tempo pela falta de conhecimento de mecanismos para reportar o problema ou pela falta de ferramentas de gerenciamento da comunicações e canais de comunicações apropriados dentro das empresas.

Existe uma necessidade de amadurecimento de políticas que incentivem a participação dos cidadãos a fiscalizar os atos ilícitos que ocorrem no ambiente de trabalho. Também, observa-se que as leis atuais não incentivaram as empresas a criarem mecanismos de controle mais rígidos e eficazes no combate à corrupção.

Nas relações de prestação de serviço em que haja pressão para obtenção de vantagens por parte de agentes públicos, o canal de comunicação mais apropriado para reportar o ilícito é a ouvidoria pública, que irá comunicar e denunciar a fraude aos órgãos de controle interno e externo para investigação do ato com prazo determinado.

No caso de negligências de funcionários, o mecanismo que poderia inibir as falhas na execução dos serviços seria a utilização de gerenciamento das comunicações conforme o Guia PMBoK® por meio dos Relatórios de Desempenho e da Opinião Especializada.

Para os atos de manipulação de informações devem ser utilizadas ferramentas de controle interno como as controladorias e sistemas da informação não manipuláveis. O Ombudsman também poderia ser um canal de comunicação para denúncia interna a ser utilizado na denúncia para que a investigação dos fatos ocorra de forma parcial e sem comprometer o denunciante.

Nas pressões para efetuar contratações que beneficiarão agentes públicos, os mecanismos mais adequados para inibir e mitigar estes atos poderia ser a utilização de sistema de gestão da qualidade com a implantação de procedimentos e instruções de trabalho que proíbam contratações sem processo seletivo.

Mesmo tendo entrado em vigor da lei anticorrupção, número 12.846 de 2013, que pune empresas cujos funcionários participam de atos ilícitos, ainda há uma carência de políticas empresariais que incentivam a comunicação de fraudes e abusos. Portanto é necessário que o assunto seja melhor explorado e que sejam escolhidas os instrumentos de gerenciais mais apropriadas para a fluidez correta de cada tipo de informação.

5 CONCLUSÃO

Os relatos apresentados evidenciam que a corrupção na construção civil brasileira existe e é cultural. Ela pode ser observada por profissionais de diversos níveis hierárquicos de uma organização. É comum profissionais da área de engenharia e arquitetura presenciarem ilegalidades em processos licitatórios, prevaricações de agentes públicos e pressões fraudulentas diversas. Muitas vezes são pressionados a praticar atos ilícitos para sobreviverem no mercado de trabalho. No entanto, nem sempre estão seguros em comunicar ou denunciar as irregularidades vivenciadas, seja por medo de represálias, pela certeza da impunidade dos autores ou pela desinformação sobre canais de comunicação adequados.

Mesmo que um país tenha potencial de crescimento e desenvolvimento, se a impunidade ainda continuar presente na administração pública, as consequências poderão ser alarmantes ao longo dos anos. Com a corrupção o país deixa de investir anualmente em educação, saúde, saneamento e infraestrutura. Frequentemente temos informações de desvios de milhões das empresas estatais que engordam as contas de políticos e servidores públicos desonestos. O rombo é financeiro, moral, educacional e na qualidade de vida dos cidadãos.

Nas organizações, as atitudes corruptas e antiéticas devem ser combatidas por meio de políticas de incentivo a denúncias para: diminuir o monopólio empresarial com processos licitatórios justos; promover a valorização do trabalhador qualificado sem as pressões por aparelhamentos e nepotismos; aumentar da confiabilidade de investidores com resultados mais transparentes; aumentar a produtividade e a motivação com a inibição de más-condutas; dentre outras tantas vantagens.

Percebe-se que é necessário o amadurecimento das instituições e a conscientização da população para que se possa evoluir no combate a cultura da corrupção na construção civil.

6 REFERÊNCIAS

ARIMA, Carlos Hideo; GIL, Antonio de Loureiro; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Gestão – Controle interno, risco e auditoria**. 1ªed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015 (Sistemas de gestão da qualidade)** – Requisitos / Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BANCO ITAÚ. **Ética e Ombudsman**, 2016. Disponível em: <https://ww2.itaubr.com.br/hotsites/sustentabilidade/_/iniciativas/colaboradores/colaboradores-etica-e-ombudsman.html>. Acesso em: 28 de mai. 2016.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. Legislação Federal.

BRASIL. Lei nº 12.846 de 1º 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. Legislação Federal.

CALGARO, Fernanda. **Transparência Internacional cobra medidas anticorrupção no Brasil**, 2016. Disponível em: < <http://g1.globo.com/politica/noticia/2016/06/transparencia-internacional-cobra-medidas-anticorrupcao-no-brasil.html>> Acesso em 29 de jun. 2016.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008**. 4ª ed. Curitiba: Atlas, 2011.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre. **Sistema de Controle Interno**. 3ª ed. Belo Horizonte: Forum, 2015. 195p

CENTURIAO, Alberto. **Ombudsman - A face da empresa cidadão**. 1ª ed. São Paulo: Educator, 2003.

CONTAS ABERTAS. **Seis tipos de fraudes são mais comuns nas licitações**, 2012. Disponível em:< <http://www.contasabertas.com.br/website/arquivos/1191>>. Acesso em: 29 de mai. 2016.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **e-Ouv recebe cerca de 38 mil manifestações**, 2016. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2016/06/e-ouv-recebe-cerca-de-38-mil-manifestacoes>>. Acesso em: 15 de jun. 2016.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **CGU ajuda cidadãos no Facebook a enviar manifestações de ouvidoria**, 2015. Disponível em:< <http://www.cgu.gov.br/noticias/2015/09/cgu-ajuda-cidadaos-no-facebook-a-enviar-manifestacoes-de-ouvidoria>>. Acesso em: 15 de jun. 2016.

GIAZZON, Giovanni. *A ética, o Gerente de Projeto e a corrupção*, 2010. Disponível em:< <http://giazzon.net/2010/02/a-etica-o-gerente-de-projeto-e-a-corrucuo/>>. Acesso em: 15 de mai. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDIE-SCOT, Hamish. **Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Municipal Engineer**. Vol.161. UK: Scott Wilson, 2008

GOMES, Helton Simoes. **Dono de smartphone acha que post anticorrupção é melhor que ir à polícia**, 2015. Disponível em:< <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/09/dono-de-smartphone-acha-que-post-anticorrupcao-e-melhor-que-ir-policia.html>>. Acesso em: 15 de mai. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria**; coordenação: Roberto Lamb e João Verner Juenemann. São Paulo, SP: IBGC, 2009 (série de cadernos de Governança Corporativa, 7).119 p.

JIMENEZ, Carla. **Corrupção rouba até 2,3% do PIB Brasileiro**, 2014. Disponível em:< http://brasil.elpais.com/brasil/2014/01/28/politica/1390946330_078051.html>. Acesso em: 29 de mai. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial, Responsabilidade global e gerenciamento moderno**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

LIMA, Claudia. **Os maiores escândalos de corrupção no país**, 2012. Disponível em:< <http://mundoestranho.abril.com.br/materia/os-maiores-escandalos-de-corrupcao-do-brasil>>.

Acesso em: 30 de mai. 2016.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000 versão 2008: Manual de Implementação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

OUVIDORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual de Ouvidoria Pública**. Edição revisada e ampliada da coleção OGU. Brasília: Ascom/CGU,2016.

MELO, Debora. **Sem propina não tem obra no país diz advogado de lobista**, 2014. Disponível em:< <http://noticias.terra.com.br/brasil/politica/sem-propina-nao-tem-obra-no-pais-diz-advogado-de-lobista/>>. Acesso em: 30 de mai. 2016.

MULCAHY'S, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP®**. 8ª. ed. – EUA: RMC Publications, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBoK® 5ª. ed. Estados Unidos da América: Project Management Institute, 2013.

PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric. **Construindo a ouvidoria no Brasil**. 1ª ed. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2011.

TEIXEIRA, Rodrigo. **O custo da corrupção no Brasil e em nossa economia**, 2016. Disponível em:< <http://econoleigo.com/custo-da-corrupcao-no-brasil/>>. Acesso em: 30 de mai. 2016.

TORRES, Alcídio; Silva, Lucilia Lope. **O combate à corrupção** – pela promoção da ética pública no Brasil e em Portugal. 1ªed. Florianópolis: Bookess Editora, 2013.

TREVISAN, Leonardo. **Como implementar um comitê de auditoria**. 1ª ed. São Paulo: Trevisan Universitaria, 2006

TUMA JR. Romeu; TOGNOLLI, Claudio. **Assassinato de Reputações**. 1ed. São Paulo: Matrix, 2016

APÊNDICE A - Questionário para pesquisa de Campo

1 – Você já presenciou situações em que para viabilizar um negócio ou a concessão de alguma licença foi necessário transferir vantagens materiais ou realizar suborno à agente público?

sim não

Se sim, alguma desta irregularidade foi descoberta, reportada ou denunciada? Justificar.

Se não, justificar.

2 – Você já presenciou atos de negligência no trabalho, ou alguém apresentou resultados do trabalho pouco confiáveis?

sim não

Se sim, alguma desta irregularidade foi descoberta, reportada ou denunciada? Justificar.

Se não, justificar.

3 – Você já presenciou ou sofreu pressões para contratar pessoas sem processo seletivo e/ou por interesses pessoais de contratantes ou políticos?

sim não

Se sim, alguma desta irregularidade foi descoberta, reportada ou denunciada? Justificar.

Se não, justificar.

4 – Você já presenciou atos de manipulação de informações e resultados para interesses próprios ou para esconder erros?

sim não

Se sim, esta irregularidade foi descoberta, reportada ou denunciada? Justificar.

Se não, justificar.

5 – Você já presenciou fraudes em licitações (direcionamento do termo de referência, ou com acordo prévio entre os participantes para determinar o vencedor ou com a não publicação do certame no DOU)?

sim não

Se sim, alguma desta irregularidade foi descoberta, reportada ou denunciada? Justificar.

Se não, justificar.

6 – Você já vivenciou no ambiente de trabalho atos de desrespeito, abusos de poder e discriminação?

sim não

Se sim, alguma desta irregularidade foi descoberta, reportada ou denunciada? Justificar.

Se não, justificar.

APÊNDICE B - Quadro de Metodologia da Pesquisa

QUADRO DE METODOLOGIA DA PESQUISA		
ITEM	CLASSIFICAÇÃO	TÉCNICA
I	MÉTODO DE ABORDAGEM METODOLÓGICA	Hipotético-dedutivo (explicação provisória dos fatos a partir da hipóteses)
II	METÓDO DE PROCEDIMENTO DE PESQUISA	Pesquisa de campo com base em levantamento (<i>survey</i>)
		Pesquisa bibliográfica
III	CLASSIFICAÇÃO COM RELAÇÃO À NATUREZA DOS DADOS	Pesquisa qualitativa (é descritiva)
IV	CLASSIFICAÇÃO QUANTO À INTERVENÇÃO	Estudo observacional
V	CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO TEMPO	Estudo transversal (não considera tempo)
VI	TIPO DE PESQUISA CIENTÍFICA	Pesquisa exploratória (entender o cenário)
VII	TÉCNICAS DE PESQUISA	Técnicas de elaboração de questionário
		Técnicas de condução de entrevistas

Fonte: GIL, 2008

APÊNDICE C - Quadro de Mecanismos de Comunicação Anticorrupção

QUADRO MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO ANTICORRUPÇÃO		
MECANISMOS	O QUE DIZ	LEI / AUTORES
LEI ANTICORRUPÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabiliza as empresas envolvidas em atos ilícitos praticados por seus funcionários; ▪ Estabelece punições mais severas às empresas como multas, apreensão de bens e suspensão do direito de prestar serviços à entidades públicas; ▪ Torna público o cadastro de empresas punidas. 	BRASIL. Lei 12.846, 1º de agosto de 2013
ABNT ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece critério para implantação de sistemas de gestão da qualidade por meio da padronização dos processos de trabalho; ▪ Determina a criação de sistemas de auditorias internas e externas para melhor controle das atividades; ▪ Melhoria da comunicação, da moral e da satisfação. 	ABNT NBR ISO 9001:2015. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos CARPINETTI, 2011. MARANHÃO, 2009
OMBUDSMAN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canal de comunicação interna composto por especialistas em ética que irão orientar os profissionais a solucionar conflitos e a delatar as más-condutas; ▪ Objetivo imparcial de detectar e solucionar crises, abusos de poder e mau serviço. 	BANCO ITAU. Ética e Ombudsman, 2016 CENTURIAO, 2003
COMITÊS DE AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar a supervisão dos controles internos de seus processos; ▪ Representam o controle dos conselhos da administração para promover a eficácia dos controles internos na prevenção contra fraudes; ▪ Supervisiona o cumprimento das leis, normas e regulamentações. 	TREVISAN, 2006 INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA . Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria, 2009

SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os sistemas de controle interno podem ser implantados em forma de: Controladorias, auditorias internas, sistemas de gestão da qualidade e sistema da informação; ▪ Avaliar se documentos e registros estão sendo executados em conformidade com os parâmetros estipulados pela organização; ▪ Reportar as irregularidades e ilegalidades levantadas; 	<p>CASTRO, 2015</p> <p>ARIMA ET AL, 2013</p> <p>BRASIL. Constituição (1988)</p>
OUVIDORIA PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ferramenta do diálogo entre a sociedade e o poder público; ▪ Funciona para comunicar e denunciar a prática de atos ilícitos; ▪ Deverão obedecer prazos determinados para respostas conclusivas ao cidadão. 	<p>CGU, Manual de Ouvidoria Pública,2016</p> <p>PEREZ ET AL, 2011.</p>
GUIA PMBoK®	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresenta conjunto de boas práticas de gerenciamento de projetos; ▪ Reúne ferramentas e técnicas de comunicação para gestão de projetos que são indicadas como boas práticas para coibir a ocorrência de falhas, desvios e fraudes. 	<p>MULCAHY, 2013</p> <p>PMI, 2013</p>
REDES SOCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita o apontamento de atos ilícitos praticados por empresas e autoridades pública; ▪ Comodismo em comunicar fatos sem grandes esforços; 	<p>CGU, 2015</p> <p>GOMES, 2015</p>

Quadro de Mecanismos de Comunicação Anticorrupção

Fonte: Autoria Própria