



Mecanismos de Proteção e Incentivo ao Denunciante: Uma Proposta de Normatização na Casa da Moeda do Brasil

Bruno César de Almeida Brabo

(Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)

Beatriz Quiroz Villardi

(Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)

RESUMO:

A corrupção é um problema estrutural do Brasil. Segundo o Índice de Percepção de Corrupção elaborado pela Transparência Internacional, em 2025 o Brasil ocupa a 107ª posição dentre 180 países. Para detectar práticas de irregularidades, as denúncias são instrumentos eficazes e o ato de reportar resulta da complexa interação entre fatores da organização, do indivíduo e da situação observada. Assim, as ouvidorias representam um avanço na Administração Pública brasileira para controle e participação social. Apesar das evidências da corrupção percebida no país, na organização examinada nota-se ausência de normativos formalizados 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?” para fundamentar uma normativa organizacional de proteção e incentivo ao denunciante que considere mecanismos priorizados pelos usuários do canal de denúncia. Realizou-se uma pesquisa aplicada de abordagem pós-positivista cujos dados empíricos, coletados por *survey* e levantamento documental, foram analisados por estatística descritiva não probabilística. Os resultados subsidiaram a normatização de medidas estimuladoras ao ato de reportar e proteger, minimizar, mitigar e neutralizar as vulnerabilidades às quais um reportante está exposto, ficando a proteção contrarretaliações como medida preferida e, em último lugar, as recompensas financeiras.

PALAVRAS-CHAVE: *Whistleblowing Regulation*; Denúncia; Empresa Pública.



1. Introdução

A corrupção constitui um problema estrutural no Brasil, com impactos diretos sobre a confiança nas instituições públicas, a eficiência administrativa e a legitimidade democrática (Holanda, 1995). Indicadores internacionais, como o Índice de Percepção da Corrupção, elaborado pela Transparência Internacional, evidenciam a persistência desse fenômeno ao posicionar o país entre aqueles com percepção de maior corrupção, reforçando a necessidade de fortalecimento de mecanismos institucionais de controle e integridade (Transparência Internacional, 2026).

Nesse contexto, os canais de denúncia configuram instrumentos relevantes para identificar irregularidades organizacionais decorrentes de uma interação complexa entre fatores individuais, organizacionais e situacionais (Miceli, Near & Dworkin, 2008). Dentre eles as ouvidorias públicas representam avanços importantes na Administração Pública brasileira ao promoverem o controle social, a transparência e a ampliação da participação cidadã no monitoramento da atividade estatal (Santos et al., 2019).

O ato pelo qual membros ou ex-membros de uma organização reportam condutas ilegais, imorais ou ilegítimas a autoridades capazes de adotar medidas corretivas, denominado *whistleblowing*, é amplamente reconhecido como ferramenta estratégica no enfrentamento à corrupção (Near & Miceli, 1985; Cortês, 2021). Organismos internacionais e os compromissos assumidos pelo Estado brasileiro recomendam a adoção de mecanismos normativos específicos de proteção e incentivo aos denunciante, conhecidos como *whistleblowing regulation* (Rocha, 2019; Sundfeld & Palma, 2020).

Todavia, a efetividade desses mecanismos está condicionada à existência de normativos institucionais claros que assegurem proteção contrarretaliações e incentivem o reporte responsável de irregularidades. A ausência dessas garantias tende a estimular o uso do anonimato absoluto, o que além de comprometer a completude das informações dificulta os processos de apuração (Sundfeld & Palma, 2020).

Na Casa da Moeda do Brasil (CMB), existe um canal institucional estruturado para o recebimento de denúncias por meio da Ouvidoria, nas quais observa-se predominância de manifestações anônimas, o que evidencia a insegurança dos empregados quanto à proteção institucional. Mas, até 2025, a organização não dispunha de normativo interno específico que balizasse uma regulação de proteção e incentivo ao denunciante, configurando uma lacuna normativa relevante.

Diante dessa situação-problema, este artigo técnico-tecnológico tem como objetivo apresentar o desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), do tipo norma ou marco regulatório, que foi materializado em uma Normativa Institucional de Proteção e Incentivo ao Denunciante, elaborada com base em diagnóstico empírico realizado junto à força de trabalho da Casa da Moeda do Brasil.



2. Diagnóstico da situação-problema

As denúncias organizacionais resultam de uma interação complexa entre fatores individuais, organizacionais e situacionais, influenciadas pelas características do ambiente institucional e pela percepção de riscos por parte do denunciante (Miceli, Near & Dworkin, 2008). A literatura sobre *whistleblowing* indica que, na ausência de garantias institucionais claras, o receio de retaliações profissionais, morais e sociais constitui um dos principais obstáculos ao reporte de irregularidades (Sundfeld & Palma, 2020; Gantois & Sant'Anna, 2023).

Na prevenção e no combate à corrupção, as ouvidorias públicas representam um avanço na Administração Pública brasileira ao fortalecerem o controle social e a participação cidadã, possibilitando que a sociedade e os empregados expressem suas percepções sobre irregularidades na gestão pública (Santos et al., 2019). Entretanto, nas empresas e organizações a efetividade desses canais está diretamente relacionada à existência de políticas organizacionais capazes de assegurar confidencialidade, proteção e incentivo ao denunciante, como recomendado pelas práticas internacionais de *whistleblowing regulation* (Rocha, 2019).

No caso da Casa da Moeda do Brasil (CMB), os dados do Relatório Anual de Gestão da Ouvidoria evidenciam que 73,7% das manifestações relacionadas a irregularidades são registradas de forma anônima, denominadas “comunicações” (Relatório Anual de Gestão da Ouvidoria da CMB, 2022). Embora o anonimato represente um mecanismo de autoproteção do denunciante, ele compromete a completude das informações e dificulta a apuração, uma vez que impede a solicitação de esclarecimentos adicionais por parte da Ouvidoria (Sundfeld & Palma, 2020).

Essa limitação operacional das comunicações e sua maior incidência revela uma fragilidade no sistema de controle institucional, especialmente em contextos organizacionais nos quais a cultura de integridade ainda não está plenamente consolidada e o medo de retaliações prevalece sobre o incentivo ao reporte responsável (Gantois & Sant'Anna, 2023). Estudos indicam que, quando os indivíduos percebem que os custos pessoais da denúncia superam seus benefícios, tendem a optar pelo silêncio ou pelo anonimato absoluto, reduzindo a efetividade dos mecanismos internos de controle (Near & Miceli, 2002).

Assim, o diagnóstico institucional realizado na CMB pela Ouvidoria no ano de 2022 aponta que a ausência de um normativo interno específico de proteção e incentivo ao denunciante tem constituído um fator crítico que impacta diretamente a efetividade do canal de denúncias. Tal lacuna percebida evidenciou a necessidade de desenvolver uma normativa institucional formal, empiricamente fundamentada, capaz de reduzir vulnerabilidades, prevenir retaliações e fortalecer a confiança no sistema de integridade organizacional.

De acordo com a operacionalização da Plataforma Fala.Br, quando a denúncia é registrada de forma anônima, não é possível à Ouvidoria estabelecer interação complementar com o denunciante. Assim, na ausência de informações essenciais, como autoria, materialidade, data, local ou descrição suficiente dos fatos, se compromete o juízo de aptidão da manifestação. Nesses casos, a denúncia anônima pode ser arquivada, uma vez que a Ouvidoria não dispõe de meios para solicitar informações adicionais que viabilizem sua apuração. Essa limitação operacional constitui um entrave à efetividade do canal de



denúncias, especialmente em contextos organizacionais nos quais o medo de retaliação leva os denunciantes a optarem pela preservação da identidade.

Já quando a denúncia é recebida pela Ouvidoria por canal diverso do Fala.Br, solicita-se autorização do denunciante para realizar o cadastro e o registro da manifestação na plataforma. Caso haja consentimento, a denúncia é registrada com a identificação do denunciante. Na ausência de autorização, a Ouvidoria registra a denúncia sem identificação, fornecendo ao denunciante o número de protocolo e o código de acesso para acompanhamento.

Em ambas as situações, a denúncia é registrada em planilha de controle interno e, posteriormente, verifica-se a competência da Casa da Moeda do Brasil (CMB) para realizar a análise do caso. Quando a CMB não é o órgão competente, solicita-se consentimento para o compartilhamento dos dados de identificação. Havendo consentimento, ou tratando-se de denúncia não identificada, ela é encaminhada ao órgão competente. Na ausência de resposta ou sendo negativa, procede-se à remoção dos elementos de identificação do denunciante antes do encaminhamento.

Após o recebimento da manifestação do órgão de apuração, a Ouvidoria registra a resposta conclusiva da denúncia, indicando os encaminhamentos realizados aos órgãos de controle competentes e os procedimentos adotados. Nos casos em que a denúncia não é acolhida no juízo de admissibilidade, registra-se o respectivo arquivamento. Uma vez concluído o tratamento da denúncia ou comunicação de irregularidade na Plataforma Fala.Br, a Ouvidoria atualiza o status da manifestação na planilha de controle interno.

Destaca-se que toda denúncia, identificada ou anônima, quando recebida e considerada apta pela Ouvidoria é classificada conforme a Matriz de Criticidade de Denúncias, apresentada na Figura 1.

Essa classificação integra o juízo de aptidão da manifestação, etapa distinta do juízo de admissibilidade, e tem por finalidade avaliar os elementos de materialidade apresentados e direcionar o relato ao órgão de controle mais adequado para a apuração.

Matriz de Criticidade

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

Conteúdo da denúncia ↑

↑ Conteúdo da denúncia

→ Tipo de infração

Figura 1- Matriz de Criticidade de Denúncias

Fonte: Concurso de boas práticas da Rede Nacional de Ouvidorias

O grau de criticidade da denúncia varia de 1 a 20 na Matriz da figura 1 e é definido a partir de dois eixos analíticos. No eixo vertical, são considerados: (i) a descrição do fato; (ii) a



definição da autoria; (iii) a caracterização do tempo e do espaço; e (iv) o apontamento de prejuízos. No eixo horizontal, avalia-se a natureza da infração, distinguindo-se entre: (i) situações que não configuram transgressões disciplinares, normativas, processuais ou legais; (ii) infrações a normas e processos com implicações disciplinares indiretas; (iii) infrações disciplinares diretas; e (iv) infrações que configuram ilegalidade.

Nas denúncias anônimas denominadas “comunicações”, a impossibilidade de solicitar informações complementares, como autoria, materialidade, data, local ou descrição suficiente dos fatos, compromete o juízo de aptidão a ser realizado pela Ouvidoria, tornando-se especialmente crítica em organizações que não dispõem de uma normativa institucional consolidada de proteção e incentivo ao denunciante.

A insegurança quanto à confidencialidade e à eventual exposição da identidade tem levado os empregados a recorrerem ao anonimato, manifestando à Ouvidoria suas denúncias de irregularidades como “comunicação”, mesmo quando consideram que sua denúncia é legítima e potencialmente relevante. Contudo, o anonimato absoluto prejudica a integralidade das informações apresentadas e, conseqüentemente, a efetividade da apuração.

3. Procedimentos para Levantamento de Dados

A pesquisa aplicada, orientada por uma abordagem pós-positivista por se reconhecer que as interpretações humanas são mediadoras ao acessar a realidade objetiva (Bisman, 2010), subsidiou a construção do Produto Técnico-Tecnológico que considera a perspectiva dos empregados da CMB, Assim, em 2024, um *survey* eletrônico de natureza descritiva foi direcionado à totalidade dos empregados com vínculo ativo na CMB.

O questionário foi disponibilizado na plataforma *LimeSurvey*, entre 16 e 30 de abril de 2024, obtendo-se 922 respostas válidas, correspondentes a uma taxa de resposta de 53,1% de um universo de 1.737 empregados. A amostra apresentou diversidade quanto a gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço, faixa salarial e exercício de função de confiança, conferindo representatividade ao levantamento. O perfil dos respondentes consta na Tabela 1.

O questionário, composto por dois blocos temáticos (canal de denúncias e mecanismos de proteção e incentivo), abordou: (i) importância, conhecimento, segurança e efetividade percebidas do canal de denúncias da Ouvidoria; (ii) percepção da existência e aplicação de mecanismos institucionais de proteção e incentivo ao denunciante e (iii) importância atribuída a medidas protetivas específicas tais como, anonimato, proteção contrarretaliações, apoio psicossocial, incentivos financeiros e, tratamento diferenciado para denúncias de assédio.



Tabela 1. Perfil dos respondentes

Itens	n	%	Itens	n	%
Gênero			Nível do Cargo		
Feminino	233	25,3%	Nível Médio	666	72,2%
Masculino	676	73,3%	Nível Superior	256	27,8%
Preferiu não indicar	13	1,4%		922	100%
	922	100%	Exerce Função de Confiança		
			Sim	188	20,4%
Faixa Etária			Não	734	79,6%
25 até 34 anos	26	2,8%		922	100%
35 até 40 anos	146	15,8%	Tempo de Trabalho na CMB		
41 até 50 anos	331	35,9%	De 0 a 10 anos	53	5,7%
51 até 60 anos	280	30,4%	De 11 a 20 anos	539	58,5%
Acima de 60 anos	139	15,1%	De 21 a 30 anos	189	20,5%
	922	100,0%	De 31 a 40 anos	117	12,7%
Escolaridade			41 anos ou mais	24	2,6%
Fundamental	3	0,3%		922	100,0%
Nível Médio	241	26,1%	Faixa de salário		
Superior	391	42,4%	Até R\$ 5000,00	21	2,3%
Especialização (lato sensu)	255	27,7%	Entre R\$5.000 e R\$10.000	604	65,5%
Mestrado	28	3,0%	Entre R\$10.000 e R\$15.000	193	20,9%
Doutorado	4	0,4%	Entre R\$15.000 e R\$20.000	87	9,4%
	922	99,9 %	Acima de R\$20.000	17	1,8%
				922	99,9%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos por *survey* da CMB.

A escala de respostas utilizada no questionário foi do tipo Likert com seis opções permitindo aos respondentes expressarem níveis de concordância sobre o canal de denúncias, o não uso e o seu desconhecimento, como consta na tabela 2.

Tabela 2. Questionário sobre o Bloco do Canal de Denúncias

1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo parcialmente)	3 (Concordo parcialmente)	4 (Concordo totalmente)	5 (Não utilizei)	6 (Desconheço)
ITEM					
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.					

Fonte: Elaboração própria com base na vivência laboral da Ouvidoria da CMB.



A escala Likert de seis opções também se usou para levantar a importância atribuída. Assim, se levantou a importância atribuída a oito itens (medidas a serem tomadas) acerca da proteção e incentivo ao denunciante que constam na tabela 3.

Tabela 3. Questionário sobre o Bloco de Proteção e Incentivos

1 (Não é importante)	2 (Às vezes é importante)	3 (É importante)	4 (É muito importante)	5 (Não utilizei)	6 (Desconheço)
Item					
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 recuperação do dano ao erário.					
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.					

Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura e vivência laboral na Ouvidoria da CMB.

Os dados foram compilados e tabulados, organizados em rankings por frequência de respostas. A análise estatística descritiva não paramétrica considerou a frequência de concordâncias (plenas, parciais), desconhecimentos e discordâncias, sobre os canais de denúncias assim como, a importância atribuída a mecanismos de proteção e incentivos permitindo uma visão detalhada das necessidades, lacunas institucionais e oportunidades de aprimoramento no tratamento das denúncias desde a perspectiva dos empregados respondentes da CMB.

4. Análise da situação-problema e desenvolvimento do PTT

Os resultados do *survey* referentes à percepção dos empregados sobre o canal de denúncias da Ouvidoria (Bloco1), apresentados na Figura 2, indicam que, embora o canal institucional da Casa da Moeda do Brasil (CMB) seja amplamente reconhecido e valorizado, persistem desafios relacionados à efetividade da proteção ao denunciante, à consolidação de uma cultura organizacional de incentivo ao reporte de irregularidades e ao fortalecimento da confiança no sistema de integridade.

A literatura aponta que denunciantes tendem a preferir canais internos antes de recorrerem a instâncias externas (Near; Miceli, 2002), de modo que o elevado nível de aceitação observado sugere que o canal alcançou legitimidade formal no contexto organizacional.

Especificamente, conforme mostra a figura 2, 86,23% dos respondentes reconheceram a importância do canal de denúncias da Ouvidoria (1), sendo 79,18% em concordância plena e 7,05% concordando parcialmente. Apesar dessa percepção positiva, cerca de 11% declararam nunca ter utilizado o canal, o que pode refletir ausência de necessidade concreta



ou insuficiente confiança para acioná-lo. Nesse sentido, os canais de denúncia atuam como instrumentos capazes de organizar a desconfiança de forma construtiva no âmbito democrático, funcionando como contrapesos institucionais e contribuindo para a restauração da legitimidade organizacional (Saad-Diniz; Marin, 2022).

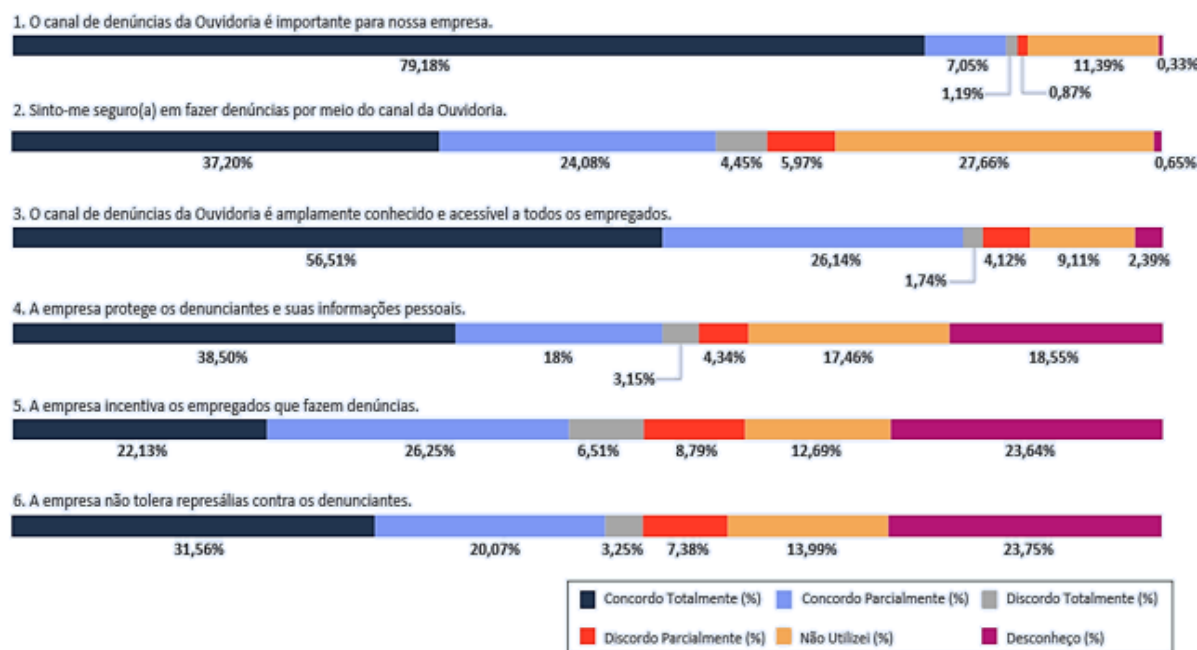


Figura 2- Resultados Gerais acerca da percepção do Canal de Denúncias

Fonte: Pesquisa sobre o Canal de Denúncias da Casa da Moeda.

Entretanto, a segurança percebida para utilização do canal (2) apresentou níveis inferiores de concordância: apenas 61% dos participantes relataram sentir-se seguros para denunciar, enquanto aproximadamente 28% afirmaram nunca o ter utilizado, o que sugere insegurança ou hesitação subjacente.

A acessibilidade e o conhecimento do canal (3) também foram avaliados positivamente, com cerca de 82% dos respondentes concordando que ele é amplamente conhecido e acessível. Em contraste, os itens relacionados à proteção efetiva ao denunciante (4), ao incentivo institucional às denúncias (5) e à intolerância a retaliações (6) apresentaram os menores índices de concordância (total e parcial), respectivamente com 56,31%, 48,38% e 51,63%, revelando desconhecimento, ceticismo ou fragilidade na cultura institucional de proteção e incentivo ao denunciante.

Esses achados, sintetizados na Figura 2, evidenciam a necessidade de implementar na CMB medidas institucionais que reforcem a segurança, a proteção e o incentivo aos denunciantes.



A proposição de uma normativa institucional de proteção e incentivo ao denunciante para a CMB parte do reconhecimento de que o ato de denunciar expõe o indivíduo a múltiplas vulnerabilidades. Antes de incentivar o reporte de irregularidades, é fundamental diagnosticar e mitigar os riscos aos quais o denunciante está sujeito, conforme ressaltam Gantois e Sant’Anna (2023). Entre essas vulnerabilidades destacam-se: risco de exposição da identidade, represálias diretas ou indiretas, perdas profissionais superiores aos benefícios da denúncia, julgamento social, ameaças ou coerções, retaliações morais no ambiente de trabalho, prejuízos funcionais e eventuais responsabilizações legais (Sundfeld; Palma, 2020).

A especificação dessas medidas foi subsidiada pelos resultados apresentados na Figura 3, que consolida a frequência de respostas relativas aos mecanismos de proteção e incentivo avaliados no *survey* (Bloco2 do questionário aplicado).

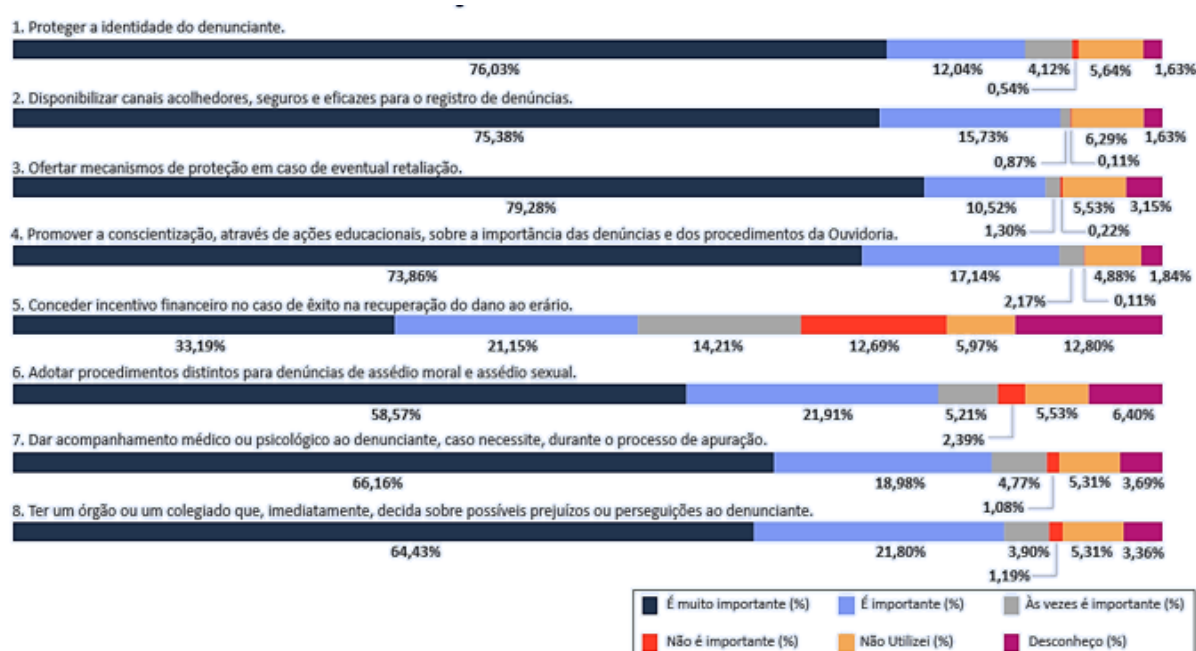


Figura 3- Resultados Gerais sobre o Proteção e Incentivo
Fonte: Pesquisa sobre o Proteção e Incentivos na Casa da moeda.

No que se refere aos mecanismos de proteção e incentivo, os resultados da Figura 3 demonstram que as medidas mais valorizadas pelos empregados da CMB são a proteção contrarretaliações (3), a proteção da identidade (1) e, a disponibilização de canais acolhedores, seguros e eficazes (2). A proteção contrarretaliações destacou-se como a medida de maior relevância, com 89,8% de aprovação direta (somando “importante” e “muito importante”), o que sugere forte preocupação com a segurança institucional do denunciante.

Corroborando esse achado, Dalla e Gabriel (2022) ressaltam que o reporte de irregularidades é frequentemente dificultado por laços profissionais e sociais, bem como por culturas organizacionais marcadas pela lealdade institucional, combinadas ao medo de retaliação.



Nesse sentido, a preservação do sigilo da identidade considerada essencial por 88,07% dos respondentes, reflete uma expectativa de políticas que assegurem confidencialidade ao longo de todo o processo de apuração. Assim sendo, nenhum programa efetivo de proteção a denunciantes pode prescindir da garantia da identidade, sendo considerado condição indispensável para a eficácia dos sistemas de denúncia (Sundfeld; Palma, 2020), também reconhecido no Brasil pela Controladoria-Geral da União (CGU, 2023).

A disponibilização de canais acolhedores, seguros e eficazes (2) foi classificada como muito importante por 79,28% dos respondentes. O conceito de “acolhimento” associa-se à escuta empática, à linguagem acessível e ao reforço do sigilo, elementos que ampliam a confiança no sistema e reduzem o custo psicológico associado ao ato de denunciar (Gantois; Sant’Anna, 2023). Quando a organização oferece canais legitimados e confiáveis, aumenta-se a probabilidade de relato interno, evitando exposições externas potencialmente mais danosas (Miceli; Near, 1994).

Outras medidas também obtiveram elevada aprovação, como (4) a promoção de ações educativas e de conscientização (91%) e o acompanhamento médico ou psicológico ao denunciante (7), quando necessário (85,14%). Esses resultados indicam que os empregados percebem tais medidas como fundamentais para o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na integridade, no acolhimento e na confiança institucional.

A criação de um órgão ou colegiado específico para deliberação imediata sobre possíveis perseguições ao denunciante (8) também foi amplamente apoiada (86,23%), reforçando a demanda por estruturas formais de resposta rápida a situações de retaliação.

Em contraste, o incentivo financeiro (5) foi o mecanismo menos valorizado, com apenas 54,34% de aprovação direta, além de apresentar os maiores índices de desconhecimento e não utilização. Esse resultado sugere que, no contexto da CMB, os empregados priorizam fundamentos éticos, cívicos e institucionais em detrimento de recompensas financeiras. Corroborando com Ribeiro (2019) que distingue o verdadeiro *whistleblower* do delator premiado ao enfatizar que o primeiro atua motivado pelo interesse público e pela responsabilização dos envolvidos, sem expectativa de ganhos pessoais.

Assim, na Casa da Moeda do Brasil, aspectos como a garantia de não sofrer retaliações, o sigilo da identidade e a confiança na justiça do processo apuratório se sobrepõem aos incentivos financeiros.

Esses resultados fundamentaram a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico denominado “Política Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante”, pertinente à realidade organizacional da CMB e prevista para seu encaminhamento às áreas técnicas pela Ouvidoria em julho de 2025.

Adicionalmente, essa proposta de normativa foi aprimorada por meio de *benchmarking* com organizações da administração pública federal reconhecidas por suas práticas na temática, como SERPRO, INB, BNDES, CAIXA, PETROBRAS, FINEP e SUSEP, bem como pela participação ativa da Ouvidoria da CMB onde um dos pesquisadores atuou, em Grupo de Trabalho coordenado pela Controladoria-Geral da União, voltado ao enfrentamento da retaliação a denunciantes.



Assim, foi elaborada uma proposta técnica consistente, alinhada às melhores práticas de governança corporativa, entendida como o sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos por meio dos quais as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, seus sócios e a sociedade em geral, conforme conceituação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023). Nessa perspectiva, a governança corporativa compreende os mecanismos que orientam o processo decisório nas organizações, envolvendo um conjunto de regras, práticas e processos destinados a promover maior transparência, responsabilização e equidade nas relações entre os diversos stakeholders (Marques, 2007).

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido neste estudo denomina-se Normativa Institucional de Proteção e Incentivo ao Denunciante, classificada pela Capes como norma ou marco regulatório, a ser integrada ao sistema normativo vigente da Casa da Moeda do Brasil (CMB). Trata-se de uma intervenção aplicada, fundamentada em diagnóstico empírico e orientada à solução de uma lacuna institucional concreta, característica central de artigos técnico-tecnológicos.

A proposta foi concebida de modo a articular instrumentos regulatórios, estrutura de governança, mecanismos de conformidade legal e fluxos decisórios formais, assegurando aderência às legislações nacionais aplicáveis e aos procedimentos internos de aprovação de políticas. Sua incorporação ao arcabouço normativo da CMB visa fortalecer a transparência, a eficiência administrativa e a *accountability* na gestão pública da organização.

As implicações práticas da pesquisa aplicada resultaram na elaboração de uma proposta empiricamente e conceitualmente fundamentada de Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante, pertinente à realidade organizacional da CMB. A normativa contempla mecanismos diretamente derivados dos achados empíricos, entre os quais se destacam: proteção da identidade do denunciante; disponibilização de canais acolhedores, seguros e eficazes; oferta de medidas de proteção contra retaliações; promoção de ações educativas e de conscientização; adoção de procedimentos específicos para denúncias de assédio moral e sexual; acompanhamento médico ou psicológico quando necessário; e a existência de uma instância colegiada para deliberação imediata sobre situações de perseguição ou prejuízo ao denunciante.

A normativa prevê, ainda, medidas operacionais concretas de proteção e incentivo ao denunciante, tais como: elaboração de planos individuais de proteção, possibilidade de mudanças temporárias de função ou local de trabalho sem prejuízo funcional, e reforço da segurança física e digital.

As competências institucionais para implementação da normativa foram claramente definidas, cabendo ao Conselho de Administração da CMB a aprovação e o monitoramento das medidas, à Ouvidoria o tratamento das denúncias e a avaliação de riscos de retaliação, às unidades de apuração a condução das investigações, aos gestores a promoção de ambientes seguros e aos empregados a comunicação de eventuais situações de represália.

Destaca-se que o incentivo financeiro não foi incorporado à normativa proposta, em razão dos resultados empíricos obtidos e de seu aparente desalinhamento com a cultura



organizacional da CMB, na qual predominam motivações éticas, institucionais e cívicas para o reporte de irregularidades.

Dessa forma, uma vez aprovada e implementada, a Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante (NPID) tem potencial para superar as fragilidades identificadas na jornada da denúncia, transformando o denunciante de um ator vulnerável em um protagonista central na preservação dos valores institucionais e no fortalecimento de uma cultura sólida de integridade na CMB.

A NPID alinha-se aos princípios da transparência ativa, do controle social e da integridade institucional, contribuindo diretamente para o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas - ONU, que preconiza sociedades pacíficas, inclusivas e sustentadas por instituições eficazes, responsáveis e transparentes (ONU,2015).

Este Produto Técnico-Tecnológico, desenvolvido a partir de dados empíricos e fundamentos conceituais, foi concebido para auxiliar a alta gestão da Casa da Moeda do Brasil na formulação de normas institucionais voltadas à proteção e ao incentivo ao denunciante.

A análise realizada permite concluir que o produto NPID apresenta elevada aderência à área de Administração Pública, impacto e aplicabilidade potenciais considerados altos, bem como elevado grau de inovação e complexidade técnica, ou seja, critérios de avaliação de um PTT que atende às orientações da CAPES, possui relevância prática para a organização estudada e apresenta potencial de aplicação em outras empresas públicas de contexto organizacional similar que busquem fortalecer mecanismos de proteção e incentivo ao denunciante.

A síntese desses critérios de avaliação consta na Figura 4, e o sumário do conteúdo da normativa proposta é apresentado na Figura 5.



CRITÉRIO	FUNDAMENTAÇÃO
Aderência	O PTT, denominado <i>Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante</i> , apresenta aderência às áreas temáticas de Administração Pública, Participação, Democracia, e Gestão de Organizações Públicas, fornecendo subsídios para a tomada de decisões fundamentadas em dados empíricos e conceituais e está inserido no contexto da área de Administração Pública, haja vista que a pesquisa foi realizada em uma instituição federal.
Impacto	Alto – O impacto do PTT concentra-se em fortalecer a governança da CMB, aumentando transparência, integridade e accountability. O alcance inicial abrange diretamente 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 caracteriza-se por elevado teor inovador, ainda pouco explorado com melhores práticas das redes de ouvidorias, criando uma solução normativa inédita e necessária para a CMB.
Inovação	Alta – O PTT caracteriza-se por elevado teor inovador, ainda pouco explorado com melhores práticas das redes de ouvidorias, criando uma solução normativa inédita e necessária para a CMB.
Complexidade	Alta – O PTT apresenta alta complexidade, pois integra conhecimentos acadêmicos diversificados, como Administração Pública, Governança, Direito e comportamento organizacional do <i>whistleblower</i> , além de exigir domínio técnico-prático sobre ouvidorias públicas. Essa combinação tornou o trabalho, do ponto de vista teórico quanto metodológico e prático, um produto relevante para auxiliar a gestão pública na aprovação de instrumentos normativos

Figura 4- Resumo da Avaliação do Produto Técnico Tecnológico – “Norma ou marco regulatório”
(Política de Proteção e Incentivo ao Denunciante)

Fonte: Elaboração própria (2025) com base nos critérios da CAPES (2020).



SUMÁRIO
FINALIDADE
Define o propósito da política, centrado na proteção e incentivo ao denunciante de irregularidades no âmbito da Casa da Moeda do Brasil (CMB).
ABRANGÊNCIA
Especifica a aplicação da política a todos os públicos relacionados à CMB, incluindo empregados, terceirizados, fornecedores e cidadãos.
REFERÊNCIAS
Relaciona a base legal e normativa que fundamenta a política, com destaque para leis e decretos federais, além do Estatuto Social da CMB.
CONCEITOS
Apresenta a definição dos termos técnicos utilizados na política, garantindo clareza e padronização na sua interpretação e aplicação.
PRINCÍPIOS
Estabelece os compromissos fundamentais da CMB com a integridade, proteção e não retaliação aos denunciantes.
DIRETRIZES
Elenca os princípios operacionais e administrativos para garantir o funcionamento efetivo da política e a proteção do denunciante.
COMPETÊNCIAS
Define as responsabilidades da Ouvidoria, Unidades de Apuração, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Gestores e Empregados no cumprimento da política.
DEVER DE NÃO RETALIAÇÃO
Reafirma a proibição de qualquer tipo de represália contra o denunciante e demais envolvidos, prevendo consequências disciplinares.
DISPOSIÇÕES FINAIS
Estabelece a obrigatoriedade do cumprimento da política, sua ampla divulgação e atualização periódica, além da previsão para tratamento de casos omissos.

Figura 5- Sumário do Produto Técnico-Tecnológico – “Norma ou marco regulatório” (Normativa de Proteção e Incentivo ao Denunciante - NPID)

Fonte: Elaboração própria (2025) com base no Produto Técnico-Tecnológico.



5. Referências

BISMAN, J. *Postpositivism and Accounting Research: A (Personal) Primer on Critical Realism*. Australasian Accounting Business and Finance Journal, v. 4, n. 4, 2010.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. *Lei de acesso à informação*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. *Lei das estatais*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 jun. 2016.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. *Lei da participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2017.

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*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 jan. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. *Lei geral de proteção de dados pessoais (LGPD)*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 ago. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. *Regulamenta procedimentos de denúncia e proteção ao denunciante*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 set. 2018.

BRASIL. Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019. *Dispõe sobre proteção ao denunciante de ilícitos e irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 dez. 2019.

BRASIL. Decreto nº 10.890, de 9 de dezembro de 2021. *Atualiza normas sobre proteção ao denunciante na administração pública federal*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 dez. 2021.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *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.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Programa de fortalecimento das ouvidorias (PROFOCO)*. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/ouvidoria/profoco>. Acesso em: 26 abr. 2025.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Portaria nº 116, de 18 de março de 2023. Dispõe sobre procedimentos específicos de tratamento e proteção ao denunciante*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 mar. 2023.



CASA DA MOEDA DO BRASIL. *Relatório de gestão anual (2022–2023)*. Rio de Janeiro: CMB, 2023. Disponível em: <https://www.casadamoeda.gov.br>. Acesso em: 26 abr. 2025.

CORTÊS, Pâmela de Rezende. *A quem você é leal? Motivações para o whistleblowing*. Revista da CGU, Brasília, v. 13, n. 23, p. 142–157, 2021.

DALLA, Humberto; GABRIEL, Anderson. *Whistleblowing no Brasil: o informante do bem – uma ferramenta de empoderamento do cidadão*. Revista Eletrônica de Direito Processual, v. 23, n. 2, p. 150–181, 2022.

GANTOIS, Simone Menezes; SANT’ANNA, Leonardo da Silva. *Whistleblowing: um desafio para o direito brasileiro*. Scientia Iuris, Londrina, v. 27, n. 1, p. 129–148, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5433/2178-8189.2023v27n1p129>.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 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.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. *What makes whistleblowing effective?* Human Relations, v. 55, n. 4, p. 455–479, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726702055004463>.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. *Whistleblowing: reaping the benefits*. Academy of Management Executive, v. 8, n. 3, p. 65–72, 1994. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1994.9503101177>.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P.; DWORKIN, Terry Morehead. *Whistle-blowing in organizations*. New York: Routledge, 2008. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203809495>.

NEAR, Janet P.; MICELI, Marcia P. *Organizational dissidence: the case of whistleblowing*. Journal of Business Ethics, v. 4, n. 1, p. 1–16, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00382668>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Brasília: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org>. Acesso em: 3 maio 2025.

RIBEIRO, Daniel Barcelos. *Incentivos ao whistleblowing*. São Paulo: Lumen Juris, 2019.



ROCHA, Márcio Antônio. *Subsídios ao debate para a implantação dos programas de whistleblower no Brasil*. Revista Brasileira de Previdência, v. 10, n. 1, p. 29–62, 2019.

SAAD-DINIZ, Eduardo; MARIN, Gustavo de Carvalho. *Criminalidade empresarial e programas de whistleblowing*. Revista Científica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 72–99, 2022.

SANTOS, Aline Regina et al. *O papel da ouvidoria pública*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 70, n. 4, p. 630–657, 2019.

SUNDFELD, Carlos Ari; PALMA, Juliana Bonacorsi de. *Como viabilizar programas públicos de reportantes contra a corrupção?*, São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. *Índice de percepção da corrupção: relatório anual 2025*. Berlim: Transparência Internacional, 2025.