



CORRUPÇÃO E FRAUDE EM FACILITY MANAGEMENT: ESTÁGIOS E REFLEXÕES

CORRUPTION AND FRAUD IN FACILITY MANAGEMENT: STAGES AND INSIGHTS

Robson Quinello¹

RESUMO

O Facility Management (FM) tem sido objeto de análises e pesquisas internacionais principalmente nas últimas cinco décadas, sob a perspectiva da sua contribuição às eficiências operacionais das organizações. Considerada como área-suporte às operações, é responsável pelas infraestruturas físicas prediais e, conseqüentemente, pela qualidade dos ambientes e seus usuários. Nota-se que nos últimos anos, no Brasil, a área tem avançado significativamente no setor de serviços em detrimento do industrial, por meio de intensa terceirização. Nesses ambientes de negociações contratuais dinâmicas e complexas podem surgir fragilidades nas condutas como às ligadas a corrupção e a fraude. Dessa forma o ensaio foi ancorado na revisão de literatura sobre o tema, acrescido de uma investigação de campo com alunos de pós-graduação em FM. Os resultados apontaram que negociação privilegiada e não autorizada, práticas comerciais enganosas e suborno, praticados principalmente por conluio entre agentes internos e externos das empresas, foram as situações ilícitas mais graves enfrentadas por parte do grupo analisado, embora as empresas possuíssem mecanismos de *compliance*. O ensaio jogou luz sobre a necessidade de novas reflexões da área no campo prático gerencial, bem como da necessidade de aprofundamentos de novos estudos no campo acadêmico sobre corrupção no mercado de FM brasileiro.

Palavras-chave: Gestão de Facilities. Fraude. Corrupção. Institucionalização.

ABSTRACT

Facility Management (FM) has been the object of international analysis and research, mainly in the last five decades, from the perspective of its contribution to the operational efficiencies of organizations. Considered as an operations support area, it is responsible for the building's physical infrastructure and, consequently, for the quality of the environments and their users. It is noted that in recent years, in Brazil, the area has advanced significantly in the service sector to the detriment of the industrial sector, through intense outsourcing. In these environments of dynamic and complex negotiations, weaknesses can arise in conduct such as those linked to corruption and fraud. Thus, the essay was anchored in the literature review on the subject, plus a field investigation, with postgraduate students in FM. The results showed that privileged and unauthorized trading, misleading commercial practices, and bribery, practiced mainly by collusion between internal and external agents of the companies, were the illicit situations faced by the analyzed group, although the companies had compliance mechanisms. The essay shed light on the need for new reflections in the practical field of management, as well as the need for further studies in the academic field in corruption on Brazilian FM market.

Keywords: Facilities Management. Fraud. Corruption. Institutionalization.

¹Doutor em Administração USP – SP. Professor da Pós-graduação em Gestão de Facilities SENAI Vila Mariana- SP.
E-mail: rquinello@yahoo.com.br <https://orcid.org/0000-0002-3526-997X>



1. INTRODUÇÃO

O Facility Management (FM), dentro das organizações, tem por objetivo dar suporte às Operações por meio da manutenção, operação e conservação das suas infraestruturas físicas prediais e, conseqüentemente, atender às necessidades de qualidade, de segurança e de conforto dos usuários ou dos colaboradores desses ambientes. No Brasil, mais precisamente com a formação da ABRAFAC – Associação Brasileira de Facility, Property e Workplace, em 2004, inicia-se a difusão mais formalizada da disciplina no mercado. Até então pouco conhecida no campo acadêmico, dada a falta de contribuições ou formulações teóricas no país, ela emerge principalmente do campo prático advinda das filiais das multinacionais presentes no país que já traziam algum histórico de FM das suas matrizes.

Embora não haja consenso teórico sobre o início de FM como prática gerencial, no advento da migração do trabalho fabril para o urbano, ao longo do século 20, ocorreria um aumento significativo do setor imobiliário para espaços corporativos nos grandes centros. Essa expansão traria novos contornos técnicos-gerenciais, na medida em que os espaços físicos se tornariam mais complexos, exigindo novas competências e novos escopos. A preocupação não seria apenas com máquinas e sistemas, mas com pessoas. Abre-se aqui a necessidade de uma nova configuração organizacional.

Um dos primeiros artigos a citar *Facilities Management*, que remonta a década de 1970, foi no periódico *Computer World* no qual observa-se nota explicativa sobre uma nova modalidade de prestação de serviços que surgia – *facilities management*, sem uma definição universal, para atender às novas demandas dos edifícios corporativos de processamento de dados, momento este marcado pela entrada maciça da indústria da computação nos espaços de trabalho, principalmente no setor bancário americano. Ademais, no mesmo artigo, seria trazida a menção preliminar de gestão total de *facilities* que incluiria todas as operações que envolvessem equipamentos e *staff*, atividades posteriormente chamadas de *hard services*¹, aquelas envolvidas no funcionamento das

¹ *Hard services* são atividades relacionadas às infraestruturas prediais como manutenção, zeladoria, conservação de ar-condicionado, sistemas elétricos, mecânicos, elevadores, estações de tratamento de efluentes, utilidades, reparos civis etc.



infraestruturas prediais em níveis ótimos e *soft services*², para atender as necessidades dos usuários desses espaços. É a partir desse contexto multidisciplinar que FM acabaria integrando nas suas estruturas a contratação de prestadores de serviços das mais diferentes modalidades a fim de atender a dinâmica e complexa cadeia de valores da área, como proposto por Margulis (1986) e Jensen (2010).

No Brasil, ainda que não haja registros oficiais da entrada da FM, pode-se destacar a formação do GAS e GRUPAS³, respectivamente em 1983 e 1984, agregando profissionais de administração de serviços, fundadores em 2004 da ABRAFAC – Associação Brasileira de *Facility, Property e Workplace*. Também não se pode descartar a possibilidade das subsidiárias de multinacionais americanas e europeias, antes da década de 1980, terem trazido conhecimentos tácitos para suas filiais, principalmente aquelas que possuíam plantas industriais que, como nos E.U.A, contavam com áreas de engenharia de planta.

Importante salientar o esforço da comunidade técnica em elaborar um documento global refletindo essa realidade, como pode ser visto na família ISO⁴ 41.001 a partir de 2017. Na sua nova versão de 2020, p.7, ela descreve:

O Facility Management (FM) integra múltiplas disciplinas a fim de ter uma influência sobre a eficiência e produtividade dos recursos financeiros das sociedades, comunidades e organizações, bem como a maneira pela qual os indivíduos interagem com o ambiente construído. O FM afeta a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida de grande parte das sociedades e da população em todo o mundo por meio dos seus serviços que o FM administra e entrega.

Não obstante, para atender as demandas das empresas nas mais diferentes modalidades, fez-se necessária, ao longo das décadas, a criação de uma cadeia de fornecedores e prestadores de serviços dos mais diferentes escopos, geralmente via terceirização. A terceirização implica em contratos, instrumentos jurídicos precedidos por homologações, negociações e acordos entre as partes e pospostos por controles de qualidade, medições de execução e pagamentos. Esse ciclo, quando desviado, pode abrir “fraturas” no cumprimento desses acordos propiciando práticas empresariais ilícitas.

² *Soft services* seriam os serviços administrativos, gerenciamento de espaços, permissões, transporte, alimentação, correios, real estate, segurança patrimonial etc.

³ GAS – Grupo de Administradores de Serviços e GRUPAS – Grupo de Gestores de Facilities.

⁴ ISO – *International Organization for Standardization*



Sendo assim, o objetivo desse ensaio foi o de identificar e de refletir sobre tais práticas ilícitas no universo de FM.

2. OBJETIVOS DO ENSAIO

O Brasil tem passado nas últimas décadas pelo processo de desindustrialização e, diametralmente, avançado no setor de serviços. De acordo com o Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento, Unctad (2016), na década de 1970 a participação das manufaturas na geração de emprego e valor agregado no Brasil correspondia a 27,4%, enquanto em 2014 essa participação cairia para 10,9%, fenômeno chamado de desindustrialização precoce. Em 2019, o setor de serviços e comércio representaria 73,5% do valor adicionado do PIB brasileiro e a indústria (extrativa, de transformação, construção civil e eletricidade e gás, água, esgoto, e de gestão de resíduos) alcançaria os 20,3%, ou seja, pode-se dizer que o Brasil vem caminhando para uma economia baseada em serviços. Somados a esse cenário o setor de FM, para atender à essa demanda e seguir a lógica de mercado, tem se reposicionado na mesma linha, onde a terceirização passou a ser uma solução estratégica poderosa e importante para a prestação de uma gama de serviços (USHER, 2003). Tendência essa já reportada na Europa há algumas décadas, quando o forte avanço do setor de serviços cobriria, ainda que com aumento da precarização do trabalho, a queda do setor industrial. Esse movimento, o da desindustrialização, foi bastante explorado em estudos, como os de Russo e Linkon (2008), que reportaram os enormes impactos não apenas econômicos, mas também sociais nos países que têm enfrentado esse fenômeno.

Nesse novo cenário uma das consequência negativas das economias baseadas em serviços é a baixa especialização na oferta de serviços compostos, no geral, por mão de obra barata e tecnologias pouco sofisticadas, aliada ao baixo encadeamento com os demais agentes produtivos, podendo não sendo suficientes para gerar efeitos positivos sobre o processo de crescimento do país (VERÍSSIMO e SAIANI, 2019). Concomitantemente, grande parte do setor de FM torna-se altamente terceirizado, por meio de contratações rápidas com trocas constantes de funcionários, de fornecedores e de prestadores, o que implica em fragilidades no processo de aquisição desses recursos, na qualidade das entregas (IKEDIASHI et. al., 2012) e, conseqüentemente, na abertura



de brechas para fraudes e corrupções. Na economia baseada em serviços, como está grande parte do FM, o “processo” passa a ser o produto a ser entregue (McLENANN, 2004).

Nesse campo, o da corrupção e das fraudes, o Brasil não está bem-posicionado. Dados da entidade *Transparency International* de 2022 colocam o país na posição 94, entre 180 países listados. Em relação ao *score* do mapeamento, ele está com 38 pontos (numa escala que vai até 100), mantendo-se nessa média ao longo dos dez últimos anos. Já em relatório de 2022 da consultoria PwC - PricewaterhouseCoopers, divulgado anualmente nos últimos vinte anos, aponta que 46% dos entrevistados de uma amostra composta por 5.000 executivos tiveram experiências com fraudes nos últimos dois anos, com pelo menos um incidente crítico em: fraude dos clientes, cibercrime, apropriação indevida de ativos ou suborno e corrupção. Esses crimes somariam uma perda estimada em mais de US\$ 42 bilhões nos últimos dois anos anteriores ao relatório divulgado.

Como estariam atuando as empresas do setor de FM nesses ambientes? Esse setor, atualmente, apresenta números expressivos tanto em quantidade de profissionais quanto em volume de recursos alocados. De acordo com o relatório da McKinsey, entre 2022 e 2027, o setor terá um faturamento global de cerca de 1,9 trilhão de dólares, com uma taxa de crescimento anual de 6,3% (ADHIKARI et al., 2019). Dessa forma o objetivo central do ensaio seria em responder e em refletir sobre duas questões:

Q1) Quais seriam as principais situações, relacionadas a corrupção e a fraude, enfrentadas pelos profissionais de FM?

Q2) Quais são os impactos desse cenário para gestores e acadêmicos?

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Embora não haja uma definição única para corrupção e fraude, já que ela é frequentemente imbuída de interpretações moralistas, como apontado por Brei (1996), utilizou-se a definição dada por Sousa (2016), para quem a corrupção é o abuso de funções por parte de um agente, público ou privado, mediante promessa ou aceitação de vantagem patrimonial ou não patrimonial indevida, para si ou para terceiros. A corrupção seria, na essência, um pacto oculto que implica uma troca, resultando por um lado um



acesso privilegiado e, por outro, uma contrapartida ou benefício impróprio ou intencional, imediato ou prolongado, real ou simbólico, pecuniário ou não entre as partes.

Para Filgueiras (2009) e Vianna (1999) não há, no âmbito do pensamento social e político brasileiro, uma teoria da corrupção no Brasil. Pode-se dizer, de maneira geral, que esse tema foi deixado de lado nas reflexões acadêmicas e teóricas sobre o Brasil, não havendo uma abordagem que dê conta do problema da corrupção no âmbito da política, da economia, da sociedade e da cultura de forma geral. Parte dos estudos sobre corrupção e fraude verificados na literatura mundial abordam principalmente as do setor público, talvez pelas constantes notícias veiculadas pela imprensa em geral ou pelo senso comum que sempre relaciona política com algum grau de corrupção (BIERSTAKER, 2009). Para Macedo e Valadares (2021) a produção científica nacional das ciências sociais aplicadas tem poucas pesquisas desenvolvidas, na maioria das vezes no campo do direito público, indicando que a temática ainda não está totalmente acoplada à agenda dos pesquisadores. Enfatizam também a necessidade de investigações no âmbito das empresas privadas.

Leys (1965) indagaria, nos seus estudos sobre corrupção, que o tema até então era baseado em moralismos de castas sociais ou políticas, tentando relacionar corrupção com alguns países ou grupos específicos. Para ele, esses crimes seriam facilmente encontrados em democracias novas, justamente pela falta de conhecimento e reconhecimento desses fenômenos nas máquinas burocráticas dos Estados recém-formados. Já Scott (1969) proporia que essas distorções ocorreriam por dois fatores: (1) a lacuna variável entre a prática social e normas legais; e (2) a diferença entre os padrões do setor privado e padrões do setor público. Para Ashforth e Anand (2003) a corrupção seguiria um processo, iniciado pela (1) institucionalização, onde uma decisão inicial corrupta ou o ato torna-se embutido em estruturas e processos e, assim, rotinizado; (2) racionalização, onde ideologias egoístas se desenvolvem para justificar e talvez até valoriza a corrupção; e (3) socialização, onde recém-chegados ingênuos são induzidos a ver a corrupção como permissível, se não desejável. O modelo ajuda a explicar como indivíduos moralmente íntegros podem se envolver rotineiramente em corrupção sem experimentar conflitos, ou como a corrupção pode persistir apesar da rotatividade de seus



praticantes iniciais, ou como organizações aparentemente racionais podem engajar-se em corrupção endêmica.

Para a escola institucionalista, como a de DiMaggio e Powell (1991), a rotinização de ações perpetradas, estimuladas e validadas ao longo do tempo poderia condicionar os agentes a agirem automaticamente, num estado *taken-for-granted*. Nesse movimento “socialmente aceito” e institucionalizado, práticas fraudulentas e corruptas incorporam-se mansamente às estruturas organizacionais culminando com casos extremos, como os das empresas Enron, WorldCom e Tyco, nos anos 2000 nos EUA, forçando o governo americano a criar a Lei Sarbanes–Oxley que imporia regras gerais de *compliance*. No Brasil, a Lei Anticorrupção 12.846 de 2013, representou importante avanço ao prever a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Portanto, independente do setor, é importante que a administração estabeleça controles para que auditores independentes monitorem e conduzam investigações internas de fraude e questões de propriedade intelectual. Aguilar et al. (2000) ressaltam que a corrupção e fraudes se manifestam de diferentes maneiras. A ocorrência mais frequente é na forma de subornos que podem ser usados para influenciar a adjudicação de contratos públicos, obter vários benefícios do governo, reduzir obrigações fiscais, obter licenças, agilizar processos governamentais, afetar decisões judiciais ou reduzir penalidades. Algumas das outras formas comuns de corrupção e fraude são roubo e uso indevido de bens públicos, falsificação de contas para cobrir o desvio de fundos públicos para contas pessoais, abuso de discricção oficial ou divulgação de informações privilegiadas para ajudar amigos e parentes. A corrupção pode ser grande, envolvendo enormes transações comerciais entre políticos ou burocratas de alto escalão, como também pode ser insignificante, envolvendo pequenos pagamentos e favores obtidos por funcionários de baixo escalão como parte de suas transações diárias com o público. A corrupção pode ser episódica, afetando apenas ações isoladas em um sistema aparentemente limpo, ou pode ser sistêmica, permeando todas as atividades do setor público ou privado.

Borini e Grisi (2009) apontam também a importância das relações sociais no ordenamento do que é uma prática corrupta, quando analisaram o trabalho de



Heidenheimer (1970) que sugere níveis de corrupção: um nível onde a lei e a norma social coincidem, ou seja, a lei pune e a sociedade acredita que aquele ato deva e vá ser punido; ou seja, a maioria classifica tais atos como corruptos; outro nível onde a lei a reprova, mas a população é tolerante quanto à prática ou nem mesmo reconhece o comportamento como moralmente questionável; e, por fim, o nível onde os atores sociais avaliam determinado comportamento de forma controversa.

Independentemente de relações sociais ou econômicas, como reforçam Aguilar et.al. (2000), a corrupção obstrui o crescimento econômico e o desenvolvimento, criando um sério risco de marginalização na economia global para países com altos níveis de corrupção; impõe um custo assimetricamente alto sobre os pobres ao desviar recursos de programas sociais e ao criar barreiras de suborno que negam aos pobres o acesso a bens e serviços públicos. Ao mesmo tempo, a percepção de que em muitos países em desenvolvimento funcionários públicos corruptos se apropriam indevidamente de recursos, enfraquece o apoio a programas de ajuda ou sinaliza para empresas privadas internacionais que os custos transacionais, para esses locais, precisariam ser incorporados aos custos finais de produtos ou serviços para compensar os riscos. Em suma, a corrupção ou a fraude corroem o tecido social dos indivíduos, das empresas e dos países.

4. METODOLOGIA

A elaboração desse ensaio toma como referência a definição de Meneghetti (2011, p.4):

...o ensaio não requer um sistema ou modelo específico, pois seu princípio está nas reflexões em relação aos próprios sistemas ou modelos. Permite a busca por novos enfoques e interação permanente com os próprios princípios da forma... A subjetividade é dos elementos permanente e importante na forma como o ensaio avança como processo de conhecimento.

Sobre os métodos utilizados nos estudos em FM, analisando o trabalho de revisão das metodologias utilizadas em 586 artigos científicos, entre os anos de 1996 e 2005, Ventovuori *et al.* (2007) notaram que elas eram majoritariamente empíricas, comparadas com as normativas ou de revisão de literatura. Os métodos preferencialmente utilizados foram o estudo de casos, seguido do tipo *survey*. Ou seja, poucos autores têm produzido ensaios no campo de FM, exceção a alguns trabalhos pioneiros como, por exemplo, os de Keith Alexander (1992a, 1992b, 2006), ainda nos anos de 1990, como no clássico



artigo “*An Agenda for Facilities Management Research*”, quando pouca literatura teórica era encontrada. Nesse trabalho ele preconizou que os resultados de pesquisas futuras incluiriam novos conhecimentos, informação de melhor qualidade, mais clara compreensão, reavaliação do ambiente e critérios de serviço e o desenvolvimento de sistemas mais eficazes, ampliando o campo de atuação da área e do profissional.

Na administração em que o imperativo da objetividade domina a produção de conhecimento, o ensaio é importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva. (Meneghetti, 2011, p.12)

Não obstante, para a elaboração de reflexão acerca do tema do ensaio, fez-se necessária além da revisão teórica o da pesquisa em campo. Para isso, foi elaborado um questionário de pesquisa, composto em duas partes: perguntas descritivas (ramo da empresa, porte da empresa, papel de FM, função atual do profissional, anos de experiência do profissional na área, agentes perpetradores das abordagens e se a empresa tinha mecanismos de compliance) e perguntas assertivas baseadas no survey anual da PwC que apresenta 13 tipos possíveis de fraudes corporativas (fraude por parte do cliente, cibercrime, apropriação indébita de ativos, suborno e corrupção, fraude nas demonstrações contábeis/financeiras, fraude em compras, fraude em recursos humanos, práticas comerciais enganosas, violação da lei anticoncorrencial/antitruste, lavagem de dinheiro, roubo de propriedade intelectual, negociação privilegiada/não autorizada e fraude fiscal). Para as questões assertivas optou-se pela escala Likert, verificando-se a frequência de experiências em relação aos 13 tipos de fraudes, variando numa escala de 1 a 5, onde: 1-nunca, 2-raramente, 3-ocasionalmente, 4-frequentemente e 5-sempre.

O convite e questionário foram enviados, via plataforma Forms, para alunos de pós-graduação em FM, da cidade de São Paulo, entre os dias 23 e 27 de março de 2023.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES: FM EM ALERTA

Após o recebimento de 32 questionários respondidos pelos alunos de pós-graduação em FM, verificou-se que a amostra, por conveniência, era composta por:

- 100% de empresas da cidade de São Paulo;
- 72% provenientes do ramo de serviços, seguido de 28% outros ramos;



- 72% de empresas de grande porte, 19% médio e 9% pequeno;
- 38% tomadores de serviços, 38% ambos e 24% prestadores de serviços;
- 44% profissionais do nível operacional, 44% do tático e 12% do estratégico;
- 59% com mais de 8 anos de experiência na área, 28% entre 4 e 7 anos e 13% de 1 a 3 anos;
- 47% a abordagem ilícita foi instigada pelo conluio entre agente interno e externo, 31% pelos agentes internos e 22% pelos agentes externos;
- 84% das empresas tinham mecanismos de controles internos.

Em síntese, a amostra foi formada majoritariamente por empresas de grande porte do setor de serviços e profissionais seniores dos níveis tático-operacionais. Esse perfil adere à pesquisa de mercado recente, como a da ABRAFAC (2022), que apresentou uma amostra parecida formada por 80% de profissionais no nível tático-operacional, sendo 60% do setor de serviços, 63% de empresas de grande porte, onde 85% eram do Estado de São Paulo. Com relação as respostas às perguntas iniciais do ensaio:

Q1) Quais seriam as principais situações relacionadas a corrupção e a fraude vivenciadas pelos profissionais de FM?

No Gráfico 1, com os resultados consolidados, pôde-se dividi-lo em três categorias: 69% responderam com medianas 1-nunca e 2-raramente, formando um grupo aqui classificado como “condição sob controle”, ou seja, nesse grupo as abordagens e riscos, raros, seriam rapidamente bloqueados pelos mecanismos de controles internos das empresas. Interpretação ratificada por depoimentos dos respondentes: *“todas as práticas duvidosas são investigadas internamente, caso haja necessidade são acionados agentes externos apropriados”*; *“notei um aumento do uso de compliance e normas para reduzir fraudes em facilities nos últimos quatro anos (desde que entrei na área)”*; *“é difícil eu me deparar com esses casos por conta de o sistema da empresa ser bem fechado e burocrático”*; *“em grandes empresas onde o compliance é uma cultura, esse tipo de fraude/ corrupção, raramente ocorre, porém, acredito ser também cultural do Brasil, a lei de levar vantagem em tudo”*.



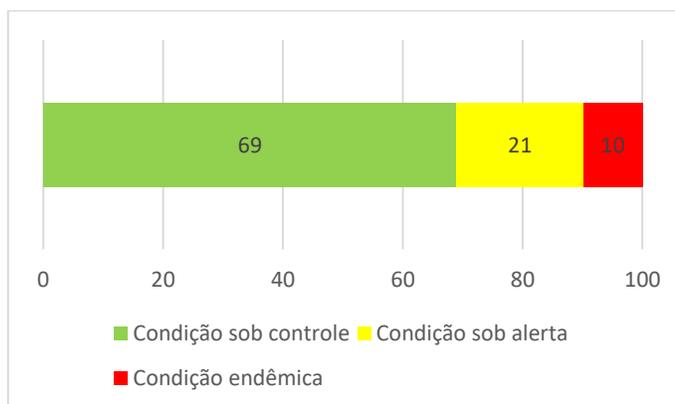
Para 21% do grupo analisado, a frequência aumentou para mediana 3-ocasionalmente. Nesse grupo, classificado como “condição sob alerta” as empresas já apresentariam alguma fratura estrutural e algum grau de risco de fraudes, como dito em depoimento: *“temos que tomar muito cuidado com as tratativas de compras e de prestação de serviços, hoje a coisa está tão aberta, que os prestadores de serviço já vêm em reuniões dispostos a pagar aos contratantes uma porcentagem, o que é o cúmulo do absurdo”*.

Ainda no mesmo grupo, outros depoimentos reforçam que a abordagem ilícita já seria mais explícita que no primeiro grupo e os mecanismos de controles internos talvez já não estejam sendo eficazes: *“fornecedor sempre vem com insinuações, que o anterior, aceitava um “almoço”;* *“para a contratação de obras/reformas e contratos de manutenção é comum alguns fornecedores “ofertarem” subornos para os tomadores de serviços”;* *“é perceptível, quando um terceiro presta um serviço de altos orçamento, porém péssima entrega do serviço”;* *“nunca aconteceu diretamente comigo, mas já ouvir vários comentários a respeito”*.

Por fim, num terceiro com 10% das medianas em 4-frequentemente e 5-sempre, estaria sob “condição endêmica” onde a presença de atos ilícitos são constantes, o que pode confluir para um ambiente onde corrupção e fraude já são institucionalizadas e os mecanismos de controles internos não fazem efeito, como verificado nos depoimentos: *“na maioria das vezes que ouvem fraudes ou corrupção não vi nenhuma atitude tomada a respeito para resolver essas questões”;* *“infelizmente em todas as empresas que trabalhei sempre houve fraude e corrupção, vezes por parte dos colaboradores internos, clientes e concorrentes”;* *“neste segmento de gestão de condomínios há muita propostas de oferecer dinheiro a quem está fechando o serviço”*.



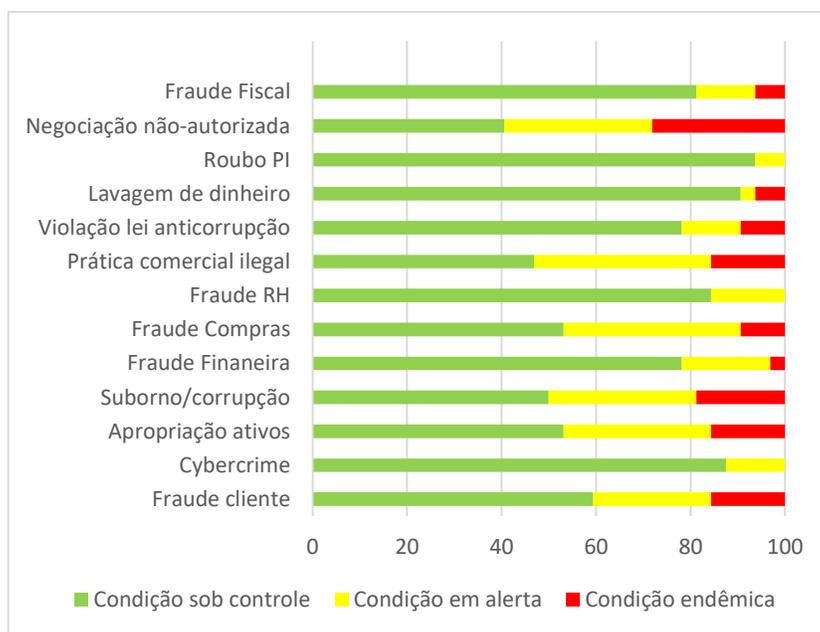
Gráfico 1 – Estágios de corrupção e fraudes em FM



Fonte: Elaborado pelo autor

Numa segunda etapa analisou-se quais seriam os tipos mais frequentes dessas abordagens ilícitas e, conforme Gráfico 2, nota-se que no grupo sob “condição em alerta” o foco parece estar nas áreas ou processos de contratação, pois tem-se “fraude em compras” e “prática comercial ilegal” ambos com 38%. Para o grupo sob “condição endêmica” surgem com mais frequência: “negociação não-autorizada” com 28% e “suborno e corrupção” com 19%.

Gráfico 2 – Porcentagem dos tipos de corrupção e fraudes em FM



Fonte: Elaborado pelo autor



Os resultados encontrados corroboram com os de Borini e Grisi (2009) quando os autores, analisando empresas de pequeno e médio portes da cidade de São Paulo, encontraram o “suborno” como fator mais relevante nos casos de fraude e corrupção nessas empresas.

Na sequência testou-se, com o software SPSS, se haveria diferenças estatísticas significativas nos subgrupos das variáveis nominais (ramo da empresa, papel do FM, porte da empresa, função do profissional, tempo do profissional na função, agente da abordagem ilícita e se a empresa pratica compliance) em relação às medianas das variáveis ordinais em escala Likert (dos 13 tipos de fraudes). As variáveis ordinais testaram a frequência com que os respondentes vivenciaram essas fraudes. Como tratou-se de uma amostra não paramétrica, optou-se pelo teste de Kruskal-Wallis (LEVIN, 1987), onde: teste hipótese nula H_0 : todas as medianas são iguais e hipótese alternativa H_1 : no mínimo uma mediana é diferente. Sendo os valores de p superiores ao nível de significância de 0,05 aceitou-se a hipótese nula e concluiu-se que as medianas eram todas iguais, ou seja, os valores encontrados nas variáveis ordinais, independentes dos subgrupos, foram estatisticamente parecidos, indicando homogeneidade das amostras.

Q2) Quais são os impactos desse cenário para gestores e acadêmicos?

Tal como explorado ao longo do texto, corrupção e fraude, embora de difícil definição por conter diversas nuances socioculturais envolvidas, é um fato no Brasil, como mostram dados de relatórios internacionais divulgados, por exemplo, pela Transparency International. Essa imagem tem repercussão e impactos não só nos meios políticos e governamentais, mas também nos corporativos, e em última instância nos profissionais dessas empresas. Num dos depoimentos o respondente enfatiza: “*comportamentos antiéticos são muito difíceis de rastrear e gerar evidências, resultando em continuidade*”, ou seja, há um desconforto com tais práticas. Sendo assim caberiam as empresas não apenas adotarem mecanismos de controles internos eficazes nas práticas empresariais, mas também contínuos, num processo sistemático de reconhecimento e recondição comportamental e ético, ressaltado no depoimento: “*é de suma importância políticas de compliance a fim de combater fraudes e corrupção, porém o caráter de cada pessoa é o ponto chave para que essas falhas sejam*



encerradas”, evitando um estágio mais danoso, o de práticas institucionalizadas, quando a cultura valida tais atos: *“acredito que nossa área tem muito a evoluir nesse sentido, ainda existem práticas “ilegais” que são “normais” na nossa área”*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a cadeia de valores de FM, apresenta números significativos tanto em quantidade de profissionais, quanto em volume de recursos alocados. Segundo o relatório da McKinsey, entre 2022 e 2027, o setor terá um faturamento global de cerca de 1,9 trilhão de dólares com crescimento anual de 6,2%. Os profissionais atuando na área, somente nos E.U.A onde há cadastro oficial e estatística dessa ocupação, são mais de 118 mil (DATA USA, 2021). Dessa forma pode-se concluir que os modelos e práticas de gestão adotados nesse universo têm alto impacto social, econômico e político.

O ensaio, embora limitado à amostra por conveniência, trouxe uma reflexão sobre um fenômeno corporativo contemporâneo – o da corrupção e da fraude, demonstrando que tais práticas, ainda que não aceitas tem, em FM, avançado para um limiar perigoso, já que 31% dos respondentes apontaram terem se deparado com frequência a tais atos. Essa porcentagem é preocupante pois a aderência de comportamentos ilícitos, nas estruturas organizacionais, tende a “colar” no DNA da empresa de maneira mansa e contínua, quando se percebe todo o tecido social já está corroído. Nesses casos, como apontado pela escola institucionalista, não há mais necessidade de um perpetrador antigo ou “da casa” passar tais práticas corruptas para os novatos. A própria estrutura corroída se encarrega de perpetuar e manter tais atos nas suas rotinas. Seria então o desafio gerencial desarmar tais rotinas e, mansa e continuamente, estabelecer nos patamares éticos. Ficou evidenciado que a porta de entrada mais comum para as práticas ilícitas nessas empresas foi o do processo de contratação de prestadores de serviços.

Cabe ressaltar que o ensaio foi de natureza exploratória, portanto, futuramente, caberiam novas pesquisas qualitativas e quantitativas que corroborassem com os achados ao longo do trabalho. Seguindo os caminhos dos precursores teóricos de *Facilities*, como Alexander Keith, sempre atentos em pensar e em refletir sobre novas trajetórias da FM, o ensaio objetivou gerar uma reflexão sobre a corrupção e a fraude em



FM, demonstrando que ela está, ainda que por vezes oculta, muito presente. Em futuras pesquisas recomenda-se aprofundar quais seriam os mecanismos mais eficientes para o combate e o controle de práticas ilícitas, sejam por atos educativos ou punitivos, no intuito de mitigar um problema contemporâneo de gestão.

REFERÊNCIAS

ABRAFAC. Relatório Inovação – Facility, Property e Workplace, 2022. Disponível em: <https://abrafac.org.br/relatorio-inovacao-facility-management-property-e-workplace-2022/> Acesso em: 30 de março de 2023.

ADHIKARI, D.S., et. al. **Six emerging trends in facilities management sourcing.** McKinsey & Co., 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/six-emerging-trends-in-facilities-management-sourcing#/> Acesso em: 29 de março de 2023.

AGUILAR, M. A.; et al. **Preventing Fraud and Corruption in World Bank Projects.** The World Bank Washington, D.C., 2000.

ALEXANDER, K. An Agenda for Facilities Management Research. **Facilities**, Vol. 10 No. 7, p. 6-12, 1992a.

ALEXANDER, K. Facilities Management in the New Organization. **Facilities**, Vol. 10 No. 1, p. 6-9, 1992b.

ALEXANDER, K.; BROWN, M. Community-based facilities management. **Facilities** Vol. 24 No. 7/8, p. 250-268, 2006.

ASHFORTH, B. E.; ANAND, V. The normalization of corruption in organizations. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 25, p. 1–52, 2003.

BIERSTAKER, J. L. Differences in attitudes about fraud and corruption across cultures Theory, examples and recommendations. **Cross Cultural Management**, Vol. 16 No. 3, p. 241-250, 2009.

BORINI, M. F.; GRISI, F. C. A corrupção no ambiente de negócios: survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista de Administração - RAUSP**, Vol. 44, núm. 2, p. 102-117, 2009

BREI, Z. A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **RAP**, 30 (I) p. 64-77. JAN./FEV. 1996

DATA USA. Disponível em: <https://datausa.io/profile/soc/facilities-managers>. Acessado em: 30 de março de 2023.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organization analysis.** The University of Chicago Press, 1991.



FACILITIES MANAGEMENT SUCCEEDS IN PROPER ENVIRONMENT, 1970. **Computer World**, Vol. IV, no. 46, Nov 18. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=A8dOAAAAIBAJ&pg=PA3&dq=%22facilities+management%22&article_id=3426,3959656&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjO4fje_avvAhXB1rkGHWFR1gQuwUwAHoECAQQBg#v=onepage&q=%22facilities%20management%22&f=false. Acessado em: 25 de outubro de 2021.

FILGUEIRAS, F. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Opinião Pública**, Campinas, Vol. 15, nº 2, Novembro, p.386-421, 2009.

HEIDENHEIMER, A. J. **The context of analysis**. In: Heidenheimer, A. J. Political corruption -readings in comparative analysis. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1970.

IKEDIASHI, D. I., et.al. Analysis of risks associated with facilities management outsourcing: A multivariate approach, **Journal of Facilities Management**, Vol. 10 No. 4, pp. 301-316, 2012.

ISO 41001:2020. **Facility management — Management systems — Requirements with guidance for use**. Disponível em: <https://www.abntcolecao.com.br/normavw.aspx?Q=dXJ4VFRQa1A2YUJdTdUFIRVdDSnQ5c2p4SEFzdEozT2gwdEVJeTIKQTZLcz0=> Acessado em: 25 de março de 2023.

JENSEN, P. A. The Facilities Management Value Map: a conceptual framework. **Facilities** Vol. 28 No. 3/4, p. 175-188, 2010.

LEYS, C. What is The Problem About Corruption? **The Journal of Modern African Studies**, 3(02), 215, 1965.

LEVIN, J. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. Habras, 2a. Ed. São Paulo, 1987.

MACEDO, S. V.; VALADARES, J. L. A produção acadêmica brasileira sobre corrupção: uma revisão sistemática. **Revista Eletrônica De Administração**, 27(2), p. 400–429, 2021.

MARGULIS, S. T.; VRANCKEN, R. D. Facilities Management: An Introduction to a New Profession. **Grand Valley Review**: Vol. 2: Iss. 1, Article 10, 1986.

McLENNAN, P. Service operations management as a conceptual framework for facility management. **Facilities**, Vol. 22 No. 13/14, pp. 344-348, 2004

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **RAC**, Curitiba, Vol. 15, n. 2, p. 320-332, Mar./Abr., 2011.

PWC'S GLOBAL ECONOMIC CRIME AND FRAUD SURVEY. Fighting fraud: A never-ending battle, 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecsm-2022/pdf/PwC%E2%80%99s-Global-Economic-Crime-and-Fraud-Survey-2022.pdf> Acesso em: 30 de março de 2023.

RUSSO, J.; LINKON, S. L. **The Social Costs Of Deindustrialization**. Center for working class studies. Youngstown State University, 2008.



SCOTT, J. C. The Analysis of Corruption in Developing Nations. **Comparative Studies in Society and History**, 11(03), 315, 1969.

SOUSA, L. **Corrupção**. Lisboa, Edição E-book, FFMS, 2016.

SOX. **The Sarbanes–Oxley Act of 2002**. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1e106d64c637d9c4c3860d6cbde5db7392689d94>, Acesso em: 28 de março de 2023.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index**, 2022. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>. Acesso em: 29 de março de 2023.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. **Trade and Development Report 2016 - Latin America and The Caribbean Facts & Figures**, Part II, 2016.

VENTOVUORI, T. et. al. A review and classification of academic research in facilities management. **Facilities**, Vol. 25 No. 5/6, p. 227-237, 2007.

VERÍSSIMO, M. P.; SAIANI, C. C. S. Evidências da importância da indústria e dos serviços para o crescimento econômico dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**. 28 (3), Sep-Dec, 2019.

VIANNA, L. W. "Weber e a interpretação do Brasil". **Novos Estudos**, CEBRAP, n. 53, 1999.

USHER, N. Outsource or in-house facilities management: The pros and cons. **Journal of Facilities Management**, 2(4), p. 351–359, 2003.