

Programas de Integridade e a Comunicação Organizacional em estatais: uma visão de gestores das áreas de Comunicação e Compliance¹

Ma. Marina Soares Sabioni Martins²

Dr. Robson Dias³

Dr. Victor Márcio Laus Reis Gomes⁴

Dr. João José de Azevedo Curvello⁵

Resumo: o artigo discute a importância da área de comunicação na implantação de Programas de Integridade/Compliance em estatais brasileiras. Relatórios públicos de quatro estatais (Correios, Banco do Nordeste, Eletronorte e Furnas), produzidos pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU), em 2015, foram descritos quanto à comunicação. Uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, que utilizou como técnica de pesquisa uma entrevista semiestruturada, foi realizada em uma dessas estatais investigadas, aqui chamada de empresa Alfa. Os resultados preliminares são apresentados nesse artigo e mostram as diferenças presentes nas opiniões dos gestores das áreas de Comunicação Interna e Departamento Compliance.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Corrupção; Estatais; Programas de Integridade; Compliance.

Introdução

O fenômeno da corrupção tem chamado a atenção de diversas áreas e sua análise tem, de forma progressiva, conquistado espaços. No contexto das organizações, que estão cada vez mais expostas, as atitudes morais refletidas nas decisões cotidianas ganham relevância no campo acadêmico. Áreas como a de comunicação, por exemplo, como gestoras da identidade, imagem e reputação organizacionais, vinculam-se ao campo da ética, como fundamento para a coordenação de esforços internos. (KUNSCH; PARAVENTI, 2016, p.116)

As organizações públicas, mais especificamente, são impactadas pelos altos fluxos de demandas da sociedade, que espera respostas e resultados de forma rápida e eficiente. A

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutoranda em Comunicação (PPGFAC/UnB), Mestre em Comunicação (PPGCOM/UCB), graduada em Comunicação Organizacional (UnB). Analista em Comunicação no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN.

³ Relações Públicas, Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações.

⁴ Publicitário, mestre em Administração e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações.

⁵ Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do curso de Comunicação Organizacional (UnB) e coordenador do PPGFAC/UnB.

transparência no serviço público ganhou forças com a Lei de Acesso à Informação (LAI), criada em 2011 e com o Portal da Transparência, por exemplo. (MORAIS; TORRES, 2011, p.124)

Mesmo com o aumento da fiscalização, o envolvimento de instituições públicas e privadas em atos de corrupção gera a sensação de que o fenômeno tomou grandes proporções somente na atualidade. Para Carraro, Fochezatto e Hillbrecht (2000), esse pensamento é facilmente deixado de lado quando é levado em consideração o aumento de países democráticos com meios comunicacionais de divulgação.

Em complemento, Habermas (2002) afirma que, a crise do Estado e dos sistemas de produção autônomos promovem permanentes crises políticas e, em meio a essas crises, a corrupção se torna um lugar comum na vida democrática, causando escândalos que, por sua vez, criam um sentimento de descontentamento com as instituições envolvidas.

Surge, nesse contexto, os Programas de Integridade ou Compliance, que buscam zelar pelo cumprimento das leis, regulamentações, normas internas e padrões éticos, orientando e conscientizando à prevenção de condutas que possam ocasionar riscos à instituição, clientes e colaboradores. (Febraban s/d apud KUNSCH; PARAVENTI, 2016, p.123).

De forma simplificada, um programa de integridade visa combater a corrupção nas organizações em todos os âmbitos, desde a alta direção até o colaborador terceirizado. Sua aplicabilidade envolve a gestão de pessoas e de processos e necessita do envolvimento de todas as áreas.

A comunicação, de acordo com Kunsch e Paraventi (2016), é vista como um processo essencial nos programas, pois a inclusão do tema na pauta de discussão, a relevância, a atratividade, os treinamentos, os produtos e o tom da discussão são delegados, primeiramente, a essa área.

A comunicação e treinamento, por serem pontos essenciais na implantação e continuação de programas de integridade, foi um dos aspectos avaliados pela CGU, em novembro de 2015, em quatro estatais brasileiras: Furnas, Eletronorte, Correios e Banco do Nordeste. O diagnóstico de cada uma delas feito pelo órgão visa tornar público o estágio evolutivo das políticas e procedimentos relacionados à ética e integridade nas empresas estatais.

Metodologia de pesquisa

A pesquisa tem caráter qualitativo e exploratório, sendo dividida em duas etapas: 1. Fase descritiva: os relatórios de avaliação dessas estatais produzidos pela CGU serão descritos, dando

ênfase à parte comunicacional presente em cada um deles; 2. Entrevista semiestruturada: a técnica de pesquisa foi usada nas áreas de *Compliance* e Comunicação Interna da empresa Alfa em diferentes dias (08 e 13 de fevereiro de 2017).

Segundo Selltiz (1978), esse tipo de entrevista permite a correção rápida de possíveis enganos, além de gerar dados mais profundos com maiores possibilidades de análise.

Como instrumento de pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevistas, que foi dividido em duas partes, sendo a primeira com quatro perguntas-base, que foram feitas para ambos os departamentos, e a segunda com uma média de cinco perguntas específicas para cada um deles.

As perguntas-base buscavam a percepção dos gestores sobre há quanto tempo se fala sobre combate à corrupção e quais foram os motivadores para a instituição implantar um Programa de Integridade. Questões importantes como de que forma a área de Comunicação possui voz nas tomadas de decisão, quais as competências e formações que os profissionais da área de Compliance devem ter e qual o melhor termo, Compliance ou Programa de Integridade, deve ser usado, foram perguntadas para ambas as áreas.

As questões direcionadas à área de Comunicação Interna visam entender qual seria a forma ideal de relacionamento entre as áreas, quais as demandas e produtos deveriam ser especificamente da Comunicação no processo de implantação e qual é a importância da instituição possuir um departamento de combate à corrupção.

Para o Departamento de Compliance foi perguntado qual, na opinião do setor, seria o papel e importância da área de Comunicação no processo de implantação e como a ponte entre os setores deve ser feita. Foi indagado, também, se algum produto comunicacional já havia sido criado ou pensado pelas áreas em conjunto. Para a análise dos dados obtidos nas entrevistas, foi usada a técnica de análise de conteúdo categorial temática.

A produção nacional sobre o tema

A busca por artigos nacionais com temas semelhantes ou complementares foi feita nos periódicos da CAPES/MEC, usando-se as seguintes palavras-chave no campo de busca: corrupção, comunicação, programa de integridade e *compliance*. Ao final, foram encontrados quatro artigos que possuem compatibilidade e relevância. Todos os artigos foram produzidos entre os anos de 2012 e 2014, o que revela o recente interesse da academia sobre o assunto. Nenhum artigo com o tema

específico “Comunicação e Programas de Integridade” foi encontrado. A metodologia de pesquisa utilizada em todos é de caráter qualitativo, sendo que em um deles há, além da revisão bibliográfica, uma análise documental. As referências bibliográficas usadas são igualmente recentes e possuem como foco a correlação entre corrupção e democracia. A tabela abaixo é meramente exemplificativa e resume os resultados da busca feita pelos pesquisadores.

Título do artigo	Ano de publicação	Objetivo	Metodologia	Exemplos de referencial teórico
Lei de Acesso à Informação: em busca da transparência e do combate à corrupção	2014	Analisar o alcance da Lei 12.527/11 no combate à corrupção e sua contribuição para a consolidação da democracia	Como técnica de pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa, utilizando-se de revisão bibliográfica e pesquisa documental.	JARDIM, José Maria. Transparência e opacidade do estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental. Niterói: Ed. Da UFF, 1999. KLITGAARD, Robert. A corrupção sob controle. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1994.
Cobertura jornalística da crise política e financeira e o “issue” corrupção política	2013	Refletir sobre as relações entre cobertura jornalística, comunicação política, crise e corrupção.	Revisão bibliográfica	AVRITZER, Leonardo; FILGUEIRAS, Fernando (Org.). Corrupção e Sistema Político no Brasil. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011. AVRITZER, Leonardo; BIGNOTTO, Newton; GUIMARÃES, Juarez; STARLING, Heloisa Maria M. (org.). Corrupção: Ensaios e críticas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
Instrumentos de fomento a denúncias relacionadas à corrupção	2014	Abordar a falta de instrumentos eficazes na legislação brasileira que incentivem a denúncia de atos de corrupção, propondo a criação de estímulos para aumentar a investigação de fatos desta natureza	Revisão bibliográfica	HABIB, Sérgio. Brasil: Quinhentos anos de corrupção – Enforque sócio-histórico-jurídico- - penal. Sergio Antonio Fabris Editor. Porto Alegre. 1994. CARVALHO, José Murilo. Passado, Presente e Futuro da Corrupção Brasileira. In: Avritzer, Leonardo et al. Corrupção: ensaios e críticas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

Reflexões sobre o tratamento jurídico-penal do fenômeno da corrupção no Brasil	2012	Discutir a corrupção de acordo com o Direito Penal	Revisão bibliográfica	FAZIO JUNIOR, Waldo. Corrupção no poder público: peculato, concussão, corrupção passiva e prevaricação. São Paulo: Atlas, 2002. LIVIANU, Roberto. Corrupção e direito penal – um diagnóstico da corrupção no Brasil. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

(Elaboração própria)

Uma pesquisa sobre teses de mestrado e doutorado nacionais, também realizada no portal da CAPES/MEC, com as mesmas palavras-chave, foi realizada. Ao final, foram encontradas sete dissertações com temas singulares e com bibliografias relevantes. Vale ressaltar que nenhuma delas pertence, especificamente, a área de Comunicação Organizacional. A grande maioria, como pode ser observado no quadro abaixo, foi desenvolvida no âmbito jurídico, administrativo ou econômico. O *Compliance* se tornou uma pauta recente de discussão na academia, como pode ser reafirmado pelos anos de defesa das dissertações. A mais antiga delas é de 2011.

Título tese de mestrado/doutorado	Autor	Ano de publicação	Objetivo geral	Metodologia	Exemplos de referencial teórico
As diferenças entre auditoria interna e compliance. (Mestrado profissional em Economia)	PORTA, Flaviano Carvalho Dalla	2011	Demonstrar as principais Setorbrás5s e diferenças entre Compliance e Auditoria Interna e a importância da sinergia	Pesquisa bibliográfica	ANDRADE, Adriana. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004. COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

			gerada por estas duas funções em auxílio à gestão das empresas		
A contribuição da auditoria com a melhoria contínua de controle interno para minimização de riscos de fraudes nas organizações (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuárias)	SILVA, Jeovan Lourenço da.	2014	Apresentar uma visão teórica dos conceitos de auditoria, sendo risco, controle interno, compliance e fraudes os objetivos específicos os quais se relacionam com a auditoria.	Caráter exploratório-descritivo	BERGAMIN, Junior S. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa. Revista do BNEDES, Rio de Janeiro, 2005. SCHIMITD, P. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
Compliance e Programa Interno de Integridade de acordo com a Legislação Anticorrupção Brasileira (Mestrado Profissional em Administração)	TONON, Daniel Henrique Paiva	2016	Propor modelo de programa de integridade adequado e levado a efeito pelas organizações que contratam com o Poder Público Brasileiro, seguindo as prescrições do art. 42 do Dec. 8.420/15 e requisitos prescritos pelos artigos 2º e 3º da Portaria CGU 909, utilizando recursos e-learning em empresa de médio porte.	Metodologia de estudo de caso em empresa brasileira de comercialização e prestação de serviços da área de tecnologia da informação que contrata com o Poder Público	ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. Governança Corporativa: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. ASSI, Marcos. Gestão de compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. BATISTA, Antenor. Corrupção—fator de progresso? Editora Simples, 1979 CARVALHOSA, Modesto. O Livro Negro da Corrupção. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1995. FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999. SCHWARTZMAN, Simon. Coesão social, democracia e corrupção. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso—CEPLAN, 2007. SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. Compliance, direito penal e lei anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2015
Compliance: percepção de administradores de MPES (Mestrado em Administração)	TERRA, Donizete Mariano	2015	Verificar a Percepção de Administradores de MPES com relação ao Compliance com base na escala utilizada por LONGENECKER et al. 2006.	Foi feita uma pesquisa exploratória, com o objetivo de verificar a percepção dos administradores com relação ao compliance. Nela, foi utilizada a mesma escala	ASSI, M. Gestão do Compliance e Seus Desafios: Como Implantar Controles Internos, Superar Dificuldades e Manter a Eficiência dos Negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013. CIALDINI, R.B.; GOLDSTEIN, N. J. Social influence: Compliance and conformity. Annu. Rev. Psychol., v. 55, p. 591-621, 2004. COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos-Estrutura Integrada. Sumário Executivo Audibra. 2007 Disponível em: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf COSO. Guidance on Governance and Operational

				que LONGENECKE R, et al. (2006)	Performance , 2014 Visto em: http://www.coso.org/governance.Htm
Aplicabilidade das práticas de Compliance e controle interno no combate às fraudes corporativas no Brasil (Mestrado em Ciências Contábeis)	MAZZOLA, Caio Marcelo Suplyci	2015	Avaliar a aplicabilidade das atividades de controles internos e compliance no combate a fraudes corporativas, conforme a percepção dos profissionais que atuam nas áreas de monitoramento	A metodologia de análise foi qualitativa e quantitativa, baseada em observações definidas a partir da estrutura teórica que respaldou os fundamentos do trabalho.	ABRAMO, Claudio Weber. Corrupção no Brasil: Percepções pantanosas e a dificuldade de medir a corrupção. Novos estudos Cebrap, n. 73, São Paulo, 2005 ARAÚJO, Marcelo; SANCHEZ, Oscar Adolfo. A Corrupção e os Controles Internos do Estado. Lua Nova Revista de cultura de Política, São Paulo, v. 65, p. 137-173, 2005. KIM, Shin Jae. Compliance vai além do cumprimento de regras. GRC Management Magazine, 2010. Disponível em < http://www.modulo.com.br/comunidade/entre-vistas/1482-compliance-vai-alem-documprimento-de-regras >. MACIEL, Felipe GUATIMOSIM – O Combate à Corrupção no Brasil: Desafios e Perspectivas – I Concurso de Monografias e Redações – Controladoria Geral da União. 2005.
Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional (Mestrado em Administração)	SANTOS, Renato de Almeida dos.	2011	Aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam a decisão do indivíduo no cometimento de fraude em organizações privadas	A metodologia da pesquisa consistiu na realização de análise quantitativa	ABRAMO, C.W. Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil. São Paulo, 2004. Percepções pantanosas. A dificuldade de medir a corrupção. Novos estud. –CEBRAP n. 73, São Paulo nov. 2005. ALMEIDA (1), Alberto Carlos. A cabeça do brasileiro. Record. RJ, 2007. BEZERRA, M.O. Corrupção: um estudo sobre o poder público e relações pessoais no Brasil. Rio de Janeiro: Anpocs/ Relume Dumara, 1995. CGU(Controladoria Geral da União), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra Corrupção. A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção, 2009. FOUCAULT, M. Microfísica do poder. 11 ed. Rio: Graal, 1995.
Auditoria Independente e Compliance: estudo de caso Tetrobrás	CARVALHO, Wilson Oliveira de.	2015	Verificar alternativas para aprimorar os procedimentos nas áreas de	A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, com estudo	Federação Brasileira de Bancos (2009). Função de Compliance. Disponível no site: http://www.febraban.com.br/febraban.asp?id . Valiancy Group: Inteligência em Informação,

(Mestrado profissional em Administração)			Auditoria Independente, Auditoria Interna, Conselho Fiscal, no intuito de mitigar os riscos de Compliance.	de caso desenvolvido sobre a Petrobras para o período de 2004 a 2014.	Práticas de Corrupção no Exterior: Foreign Corrupt Practices Act – FCP. Disponível em: http://www.valiancygroup.com/praticas-de-corrupcao-no-exterior-fcpa
--	--	--	--	---	--

Como pode ser evidenciado, há uma pequena produção acadêmica sobre o tema sob o aspecto comunicacional. A corrupção é comumente discutida em áreas como o direito, economia e ciência política, mas é escassa no âmbito da comunicação organizacional.

A avaliação da CGU nas estatais brasileiras

Segundo o Relatório da Avaliação de Integridade em Empresas Estatais (2015), a Controladoria Geral da União, CGU, possui a competência de assistir, de forma direta e imediata ao combate à corrupção e às atividades de ouvidoria e transparência. Nesse contexto, foram realizadas avaliações, quanto aos seus programas de integridade, em quatro estatais brasileiras: Correios e Telégrafos (ECT), Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A (Eletronorte), Banco do Nordeste do Brasil S.A e Furnas Centrais Elétricas S.A.

O objetivo foi avaliar as medidas de integridade já existentes nas quatro estatais e o que, a princípio, poderia ser melhorado. Cada uma delas tem o compromisso com a CGU de implementar o programa de integridade em um determinado período de tempo.

De acordo com o Relatório da Avaliação de Integridade em Empresas Estatais (2015), o Decreto nº 8.420/2015 estabelece que um Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidade e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública.

Tomando o Decreto como referência, foram elencadas cinco grandes dimensões para a análise e, uma delas, é Comunicação e Treinamento. Porém, as outras quatro dimensões são etapas e procedimentos comumente usados pela área comunicação organizacional: monitorar; desenvolver; analisar e estruturar. As análises das dimensões contemplam os seguintes atributos: existência, referente a presença de cada um dos elementos na estatal; qualidade, referente à sua adequabilidade e efetividade, referente ao real funcionamento.

Fase 1- O conteúdo dos relatórios quanto à comunicação

As organizações estão no início de suas implementações e atividades. Das quatro estatais, a única que até o ano de 2015 não tinha o comprometimento formal da alta direção, era os Correios. De acordo com o contato recente da pesquisadora com a estatal em questão, em junho de 2016, foi criado um Departamento de *Compliance*, formado por 12 colaboradores que estão nos inícios de suas atividades, ainda em fase de pesquisa e estruturação.

A única forma de comunicação interna do Correios, até então, era a divulgação do Código de Ética da empresa, o que pode ser considerado uma ação simples e difícil de monitoramento dos resultados, devido a grande abstração. Nesse mesmo período, a empresa ainda não possuía um canal específico para receber pedidos de esclarecimentos ou prestar contas sobre as questões de integridade. Porém é possível observar a existência de dois canais de transparência ativa, o site institucional e o SIC (Serviço de Informação ao cidadão). Como não havia um Programa de Integridade em andamento ou atividades ligadas diretamente ao combate à corrupção, não é possível observar qualquer tipo de monitoramento.

A conclusão da CGU sobre os Correios é que a estatal não conta com um Programa de integridade formalmente constituído, apesar de contar com políticas e medidas que visam mitigar casos de corrupção. A empresa não possui uma forte comunicação interna sobre o tema, mas possui canais que informam o cidadão sobre seus contratos e eventuais perguntas.

A pesquisa constatou, também, falhas importantes referentes a troca de informações internas, como o fato de três quartos dos empregados não possuírem e-mail institucional cadastrado ou o fato de alguns deles trabalharem nas ruas, como os carteiros, e não acessarem a intranet regularmente. Dessa forma, as disseminações dos valores éticos, assim como as mudanças trazidas por um futuro Programa de Integridade, seriam prejudicadas. Algumas sugestões de melhoria, em relação à comunicação e treinamento, são: a divulgação dos valores éticos e de integridade assumidos pela organização e o desenvolvimento de um plano de capacitação com treinamentos.

Furnas Centras Elétricas S.A. é uma sociedade de economia mista, subsidiária pelas Centrais Elétricas Brasileira S.A. (Eletrobrás). No âmbito do Sistema Eletrobrás, o passo formal para o começo de um programa de integridade foi a aprovação do “Manual de Compliance referente à Política de Anticorrupção”. Divergente dos Correios, em 2015, a alta direção já estava ciente da necessidade da implementação do programa, além de fornecer treinamentos e campanhas aos empregados sobre o tema.

Em relação aos canais abertos de denúncias, qualquer interessado pode registrar manifestações. Todos os colaboradores da empresa são estimulados a utilizar o canal. O monitoramento ainda não se faz eficaz. No ano da avaliação, a instituição aguardava consultoria especializada para monitorar suas atividades, portanto, Furnas não detém de procedimentos, mesmo que parciais, para isso.

Dentre as sugestões feitas pela CGU estão a inclusão do plano de medidas para a promoção da integridade na política de comunicação social e a atualização do Código de Ética. Na disseminação do programa, a empresa usa, especialmente, a intranet, e-mails, cartazes para comunicar internamente. De forma geral, as comunicações não se dão por meio da alta direção.

A Eletronorte não possui um plano de divulgação relativos ao tema, mas disponibiliza suas políticas na internet. De forma até um pouco rudimentar, a empresa ainda entrega uma versão impressa a cada empregado do seu Código de Ética. Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade, como exemplo, a elaboração de um plano de comunicação especificamente voltado para fomentar a adoção de postura ética e a inclusão de um responsável pela área de integridade nas discussões do planejamento anual de capacitação da empresa.

O Banco do Nordeste, de acordo com o relatório da CGU, disponibiliza meios de comunicação suficientes sobre integridade e combate à corrupção, mas, não foi observada a articulação eficiente entre as áreas da empresa. A estatal disponibiliza treinamentos aos seus gestores, mas fica evidente a dificuldade em atingir um público mais amplo. Tendo em vista as deficiências identificadas, alguns pontos sugeridos para uma possível melhoria na área de comunicação são: a implementação de uma estratégia de comunicação relacionada aos temas de integridade, visando ao fomento da postura ética e à prevenção de situações de conflito de interesse, de corrupção e de fraude, de forma a alcançar colaboradores internos e externos e garantir a sinergia entre as diversas áreas que gerenciam processos relacionados e a remodelação do processo de mapeamento/planejamento das capacitações, de forma a garantir a efetiva participação das áreas demandantes nessa fase.

Existem, também, iniciativas a cargo da Comissão de Ética, que promove a difusão de informações em harmonia com o plano de ação elaborado anualmente. O principal meio utilizado pela Comissão de Ética são as mensagens, dirigidas aos funcionários. Dentre os conteúdos abordados, podem-se destacar as mensagens de cunho motivacional e os temas relacionados ao controle interno.

Fase 2- Comunicação e Programas de Integridade (P.I) – A pesquisa realizada nas áreas de Comunicação Interna (C.I) e Departamento de Compliance (D.C) da empresa Alfa

Após observar as considerações feitas pela CGU sobre a comunicação nos Programas de Integridade de cada uma das estatais, surgiu a necessidade de comprovar se tais informações eram recentes e se as mudanças já estavam em andamento. Mais do que isso, era necessário perceber o real envolvimento da área de Comunicação com a implantação do Programa de Integridade.

Dessa forma, uma pesquisa foi realizada pela autora em uma das quatro estatais investigadas pela CGU, que prefere, à essa altura da pesquisa, não ser identificada.

Três pessoas foram entrevistadas, sendo dois diretores do Departamento de Compliance e uma Assessora chefe da área de Comunicação Interna.

Análise de Conteúdo Categorical Temática das entrevistas

Para um melhor entendimento das respostas obtidas, foram criadas categorias, que separam as perguntas em diferentes grupos de significados. Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que visam obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. Para Triviños (1987), as dimensões subjetivas das pesquisas qualitativas favorecem a flexibilidade de interpretação dos dados, reunindo informações que, em seguida, são interpretadas para o levantamento e novas hipóteses. Dessa forma, a tabela abaixo apresenta como as respostas obtidas pela entrevista podem ser divididas. Os temas e categorias foram inspirados no modelo utilizado por Ágatha Paraventi (2013), em sua tese de mestrado.

Tema	Categorias
1.0 Visão das áreas	11. Importância da implantação do P.I 1.2 Ligação das áreas 1.3 Competências profissionais
2.0 Práticas Organizacionais	2.1 Engajamento das áreas 2.2 Atuação conjunta 2.3 Produtos/demandas específicos do (P.I)

Importância da implantação do P.I

As respostas de ambas as áreas foram parecidas, onde afirmam que é de extrema importância implantar um Programa de Integridade com o objetivo de combater a corrupção, ainda mais no momento de crise atual em que a organização se encontra. A empresa Alfa, segundo os respondentes, já tinha em sua cultura a tentativa do desenvolvimento de práticas de combate a fraudes, mas somente em 2015, após auditoria feita pela CGU, surgiu a necessidade de concretizar a criação e desenvolvimento do Departamento de *Compliance*.

Ligação das áreas

A C.I afirma que não há um relacionamento diferente com o D.C do que ela já possui com outras áreas da instituição. A ideia, segundo a Assessora Chefe, é que o Departamento solicite as demandas à Comunicação quando for necessário. Como o D.C ainda não está consolidado, existem outras demandas mais emergenciais, como o PDV (Plano de Demissão Voluntário).

O Departamento de Compliance apresenta a consciência da importância em ter a área de Comunicação nas tomadas de decisão sobre as estratégias de disseminação do Programa de Integridade e dizem já terem feito contatos iniciais. Afirmam não terem a expertise da Comunicação na criação de produtos/campanhas/projetos que possam ajudar nesse processo.

De acordo com Giovanini (2014), quando um programa de integridade é implantado em uma instituição, a área de comunicação deve estar presente em todas as fases do processo. Na introdução do programa de *compliance*, a comunicação será encarada como um processo transversal, já que permeia todas as equipes. Os gestores do projeto precisarão informar a organização sobre as mudanças; manter vivo o assunto e aumentar o número de adeptos; incentivar e acostumar toda organização sobre o novo tema. E tudo isso será possível com a comunicação.

Competências Profissionais

O D.C acredita que um perfil de profissional generalista se encaixaria bem na área, não tendo uma formação ou competências específicas. Eles possuem hoje empregados com diferentes formações, tempos de carreira e atuação na organização. Já a Assessora de Comunicação afirma que profissionais com grande conhecimento em legislações, como advogados, seriam os mais adequados para compor o D.C.

De forma complementar as respostas, é possível identificar a importância dada aos gestores e empregados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão federal de controle externo, que lançou nesse ano de 2017 um Referencial de Combate à fraude e à corrupção, aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, onde afirma que os gestores de uma organização, em conjunto com os servidores, empregados e terceirizados, compõem a linha de frente na defesa do patrimônio público, especialmente porque vivem o dia a dia das operações da organização.(TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2017, p.5) Essa afirmação trazida pelo TCU reforça a importância da escolha desses empregados para o D.C e como todos são responsáveis pelas mudanças organizacionais.

Engajamento das áreas

O Compliance se mostrou bastante engajado, até mesmo pela sua recente criação com o objetivo de combater de forma direta a corrupção. A ideia é expor para todos os empregados as ações desenvolvidas desde o nível gerencial ao chão de fábrica. Todos, segundo eles, devem entender os códigos de conduta, por exemplo. Outro pilar é o treinamento, tudo isso precisa ser divulgado e comunicado, com todos os públicos e *stakeholders*.

A C.I acha o tema relevante e se mostrou aberta a desenvolver trabalhos de forma conjunta com o D.C.

Atuação Conjunta

Ambas as áreas afirmam não ter, ainda, uma atuação em parceria. Já houve o contato em algumas reuniões, mas nada que possa ser considerado um trabalho feito de forma conjunta. Porém, a C.I já adianta que não terá um diferencial com a área de Compliance. No começo de cada ano, eles se reúnem com todas áreas e conversam sobre as possibilidades. Quando eles tiverem tudo

organizado, isso também será feito. O D.C deve que sinalizar a necessidade, pois existem muitas áreas para serem trabalhadas. A partir das temáticas que surgirem, a C.I atuaria.

Para Oliveira; Paula e Marchiori (2012, p.9), diante da realidade, as organizações se deparam com a necessidade de lidar com o imprevisto, rupturas e tensões em suas estratégias. Justamente pela complexidade que o tema traz para as organizações e áreas envolvidas nesse processo de implantação, o D.C e a C.I poderiam consolidar sua relação criando espaços dialógicos entre as duas áreas.

Produtos/demandas específicos do (P.I)

Não existem produtos ou demandas criadas de forma conjunta. O D.C constata que estão em fase de planejamento das ações e entendimento sobre a área. Para Baldissera (2008, p.32), existem fluxos na comunicação organizacional que vão além do planejado, do organizado e do gerenciável e podem potencializar, complementar, qualificar, agilizar ou até mesmo distorcer os processos formais. A comunicação organizacional deve contemplar os diferentes fluxos multidirecionais de significação e é exatamente por agregar tanta subjetividade em seus processos que se torna uma área complexa, porém uma grande aliada e até mesmo facilitadora na criação de produtos e demandas voltados aos diferentes públicos que a implantação de um programa do porte de um P.I necessita.

Considerações finais

O Departamento de Compliance não possui uma relação diferente de outras áreas da empresa com a Comunicação Interna. Hoje, não há a participação da Comunicação nas decisões tomadas pelo Departamento de Compliance, apesar dos gestores salientarem a necessidade de dar voz à área durante os processos decisórios.

Os três gestores falam da Comunicação na implantação do Programa de Integridade de forma instrumental, como uma ferramenta. Como o Departamento de Compliance ainda não está completamente consolidado, a Comunicação está à espera de demandas mais concretas para que se possa pensar em estratégias de disseminação das informações, que serão fornecidas pelo Departamento de Compliance e não construídas de forma conjunta.

As falas trazem o cuidado de ambas as áreas em se adequarem ao modelo de avaliação apresentado pela CGU, em auditoria feita em 2015. Isso mostra a necessidade de encaixe nesses parâmetros de transparência e combate à corrupção, além da tentativa de mudança cultural no que tange a pressão simbólica trazida pelo órgão de controle.

O mais coerente é que a área de comunicação participe das principais tomadas de decisão juntamente à alta direção e o Departamento de Compliance, definindo os objetivos, os melhores meios de comunicação para informar e receber denúncias, os responsáveis e conteúdos, além da elaboração de um plano de comunicação que agregue todas as áreas.

As opiniões dos gestores entrevistados divergem em muitos pontos sobre o papel da Comunicação nesse período de implantação do Programa de Integridade, o que mostra a fragilidade e a dificuldade que o tema traz às organizações.

A pesquisa possui limitações, sendo uma delas a dificuldade de abordar a corrupção, pois o tema ainda causa desconfiança nos gestores. Os resultados são muito iniciais e dão uma breve perspectiva sobre a atual situação da implantação dos Programas de Integridade nas estatais brasileiras e o papel da Comunicação nesse processo.

A autora, em sua dissertação de mestrado defendida em fevereiro de 2018, traz um estudo mais robusto sobre os programas de integridade, comunicação e as empresas estatais brasileiras. Vale ressaltar que o artigo foi escrito em um período de levantamento de hipóteses sobre o tema, que está em constante construção no cenário político, econômico e social brasileiro.

As análises feitas são de documentos publicados pela CGU em 2015 e as entrevistas, realizadas em 2017, contribuem para o resultado desses relatórios da época em questão. É importante reconhecer e acompanhar as mudanças constantes que os programas de integridade dessas empresas estatais sofreram desde então. Essas mudanças fazem com que o assunto seja complexo e possua muitas vertentes que podem ser exploradas pela academia.

Referências

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Tereza N. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.
- Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial de combate a fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública/ Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Coordenação Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste (Coestado), Secretaria de Métodos e Suporte ao Contrle Externo (SEMEC), 2017. Disponível em

- <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258B033650158BAEFF3C3736C&inline=1>> Acesso em 26/04/2017
- CARRARO, André; FOCHEZATTO, Adelar; HILLBRECHT, Ronald O. O impacto da corrupção sobre o crescimento econômico do Brasil: aplicação de um modelo de equilíbrio geral para o período 1994-1998, 2000
- CGU. Relatório da Avaliação de Integridade em Empresas Estatais nº 201503942. 2015. Disponível em < http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/7804_%20ECT%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Integridade%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf> Acesso em 05/12/2016
- CGU. Relatório da Avaliação de Integridade em Empresas Estatais nº 201504023 . 2015. Disponível em < http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/7806_%20FURNAS_Relat%C3%B3rio%20Integridade_%2006-11-2015.pdf> Acesso em 05/12/2016
- CGU. Relatório da Avaliação de Integridade em Empresas Estatais nº 201503925 . 2015. Disponível em < http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/7805_%20ELN%20-%20RELAT%C3%93RIO%20DE%20FINAL%20-%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DA%20INTEGRIDADE.pdf> Acesso em 06/12/2016
- CGU. Relatório da Avaliação de Integridade em Empresas Estatais nº 201503928 . 2015. Disponível em < http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/7807_%20BNB%20-%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DA%20INTEGRIDADE.pdf> Acesso em 06/12/2016
- DUARTE, Jorge (Org); BRANDÃO, Elizabeth. Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIOVANINI, Wagner. Compliance: a excelência na prática. São Paulo, 2014.
- HABERMAS, Jurgen. A crise de legitimação no capitalismo tardio. Rios de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling; PARAVENTI, Ágatha. Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.
- OLIVEIRAI, L.; M, A, PAULA; MARCHIORI, M. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. Encontro do Fórum Iberoamericano de Estratégias de Comunicação. Anais... República Dominicana, 2012. Disponível em http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/fisec_2012_painel_texto_final_130712.pdf.
- PARAVENTI, Ágatha. Comunicação para o desenvolvimento da ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras. São Paulo, 2013.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O que são empresas estatais? Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/governanca-das-empresas-estatais/visao-geral-das-empresas-estatais/o-que-sao-empresas-estatais>> Acessado em 05/12/2016
- MORAIS, Wilma. Comunicação e corrupção. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2011.
- PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. Comunicação para o desenvolvimento da cultura ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras / Ágatha Eugênio Franco de Camargo Paraventi – São Paulo: A. E. F. C. Paraventi, 2013.
- SELLTIZ, Claire et alii. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987.
- SUÁREZ, Adriana Amado; ZUÑEDA, Carlos Castro. Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Integrity Programs and organizational communication in state-owned enterprises: a vision of managers in the areas of Communication and Compliance

Abstract: the article discusses the importance of the communication area in the implementation of Integrity / Compliance Programs in Brazilian state - owned companies. Public reports from four state-owned companies (Correios, Banco do Nordeste, Eletronorte and Furnas), produced by the Ministry of Transparency and General Comptroller's Office (CGU) in 2015, were described in the communication. A qualitative, descriptive and exploratory research, which used as a research technique a semi-structured interview, was carried out in one of these investigated state, here called the Alfa company. The preliminary results are presented in this article and show the differences present in the opinions of the managers of Internal Communication and Compliance Department.

Keywords: Organizational Communication; Corruption; State-owned enterprises; Integrity Programs; Compliance.

Programas de Integridad y la comunicación organizacional en estatales: una visión de gestores de las áreas de Comunicación y Compliance

Resumen: el presente artículo discute la importancia del área de comunicación en la implantación de Programas de Integridad / Compliance en estatales brasileñas. Los informes públicos de cuatro estatales (Correos, Banco del Nordeste, Eletronorte y Furnas), producidos por el Ministerio de Transparencia y Contraloría General de la Unión (CGU), en 2015, se describieron en cuanto a la comunicación. Una investigación cualitativa, descriptiva y exploratoria, que utilizó como técnica de investigación una entrevista semiestructurada, fue realizada en una de esas estatales investigadas, aquí llamada de empresa Alfa. Los resultados preliminares se presentan en este artículo y muestran las diferencias presentes en las opiniones de los gestores de las áreas de Comunicación Interna y Departamento Compliance.

Palabras clave: Comunicación Organizacional; la corrupción; Estado; Programas de Integridad; Compliance.