

# Programas de Integridade e a avaliação de controle interno da CGU: uma leitura da política pública em relação à Comunicação Organizacional e à Comunicação Pública

integrity programs and the evaluation of cgu's internal control: a reading of public policy in relation  
to organizational communication and public communication.

**Marina Soares Sabioni Martins**  
**Robson Dias<sup>1</sup>**  
**Victor Márcio Laus Reis Gomes**  
**João José de Azevedo Curvello**

## 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, de forma qualitativa e descritiva. As análises sobre comprometimento da alta direção, treinamentos, comunicação interna, canais de denúncia e monitoramento foram tabelados para maior entendimento. Os resultados de cada uma das estatais são discutidos de forma comparativa.

**Palavras-chave:** Comunicação Pública; Corrupção; Estatais; CGU; *Compliance*.

## ABSTRACT

This 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 qualitative and descriptive terms. The analyzes of senior management commitment, training, internal communication, reporting and monitoring channels were tabulated for further understanding. The results of each state are discussed in a comparative way.

**Keywords:** Public Communication; Corruption; State-owned enterprises; CGU; *Compliance*.

<sup>1</sup> Autor correspondente Robson Dias – E-mail: [rbsn.dias@gmail.com](mailto:rbsn.dias@gmail.com)>

## INTRODUÇÃO

As organizações públicas são impactadas pelos altos fluxos de demandas da sociedade, que espera respostas e resultados de forma rápida e eficiente. A transparência no serviço público ganhou forças com a Lei de Acesso à Informação (LAI), criada em 2011; com o Portal da Transparência, onde qualquer cidadão pode fiscalizar a aplicação de recursos públicos; e ter acesso a projetos como o “Olho vivo no dinheiro público”, cujo objetivo é formar cidadãos auditores, por meio de palestras e cursos. (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.

Surgem, 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.

Os relatórios produzidos a partir dessa avaliação serão analisados, nesse artigo, de forma qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, dando ênfase à parte comunicacional presente em cada um deles. Previamente, alguns conceitos importantes para um maior entendimento sobre o tema serão trabalhados, além da demonstração de uma breve revisão de literatura, a fim de evidenciar o quanto o tema se faz importante na atualidade e de que formas ele tem sido abordado.

## 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 e programa de integridade. 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. 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.

**Quadro 01 – Revisão de Literatura**

Título do artigo	Ano de publicação	Objetivo	Metodologia	Exemplos de referencial teórico
<b>Lei de Acesso à Informação: em busca da transparência e do combate à corrupção</b>	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. <i>Transparência e opacidade do estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental</i> . Niterói: Ed. da UFF, 1999.  KLITGAARD, Robert. <i>A corrupção sob controle</i> . Rio de Janeiro: J. Zahar, 1994.
<b>Cobertura jornalística da crise política e financeira e o “issue” corrupção política</b>	2013	Refletir sobre as relações entre cobertura jornalística, comunicação política, crise e corrupção,	Revisão bibliográfica	AVRITZER, Leonardo; FILGUEIRAS, Fernando (Org.). <i>Corrupção e Sistema Político no Brasil</i> . Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

				AVRITZER, Leonardo; BIGNOTTO, Newton; GUIMARÃES, Juarez; STARLING, Heloisa Mari a M. (org.). <i>Corrupção: Ensaio e críticas</i> . Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
<b>Instrumentos de fomento a denúncias relacionadas à corrupção</b>	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. <i>Brasil: Quinhentos anos de corrupção – Enforque sócio-histórico-jurídico- -penal</i> . Sergio Antonio Fabris Editor. Porto Alegre. 1994.  CARVALHO, José Murilo. <i>Passado, Presente e Futuro da Corrupção Brasileira</i> . In: Avritzer, Leonardo et al. <i>Corrupção: ensaios e críticas</i> . Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.
<b>Reflexões sobre o tratamento jurídico-penal do fenômeno da corrupção no Brasil</b>	2012	Discutir a corrupção de acordo com o Direito Penal	Revisão bibliográfica	FAZIO JUNIOR, Waldo. <i>Corrupção no poder público: peculato, concussão, corrupção passiva e prevaricação</i> . São Paulo: Atlas, 2002.  LIVIANU, Roberto. <i>Corrupção e direito penal – um diagnóstico da corrupção no Brasil</i> . São Paulo: Quartier Latin, 2006.

Fonte: Elaborado pelos autores

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. De acordo com Giovanini (2014), quando um programa de integridade é implementado 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.

## COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A expressão Comunicação Pública (CP) possui diferentes significados que são conflitantes entre si. T tamanha diversidade, segundo Duarte e Brandão (2012), demonstra que o conceito não é claro e não tem uma área de atuação delimitada. Os autores identificam cinco áreas diferentes de conhecimento e atividade profissional: Comunicação Pública identificada com os conhecimentos e técnicas da área de comunicação organizacional; identificada com comunicação científica; identificada com comunicação do Estado e/ou governamental; identificada com estratégias de comunicação da sociedade civil organizada e identificada com comunicação política.

Nesse artigo, comunicação pública será identificada com os conhecimentos e técnicas da área de comunicação organizacional e com comunicação do Estado. O conceito se liga a comunicação organizacional, pois torna públicas as decisões tomadas pela instituição. A área busca a análise da comunicação no interior das instituições, buscando estratégias e soluções. De acordo com Suárez e Zuñeda (1999), as comunicações se converteram em um patrimônio da sociedade, que concede direitos, mas também exige uma série de obrigações das instituições públicas, que devem agir de maneira responsável. Para tornar seus atos públicos de forma interna e externa, as organizações fazem uso de tecnologias da comunicação e complementam com técnicas de pesquisa diversas, como a opinião pública, mercado e clima organizacionais, bem como outras técnicas de comunicação organizacional.

Já a comunicação pública como comunicação do Estado, entende que é de responsabilidade do governo estabelecer um fluxo informativo com seus cidadãos. Um termo utilizado é o de transparência ativa, que é quando o Estado, de forma espontânea, divulga seus atos, decisões e gastos. De forma complementar, Duarte e Monteiro (2012) afirmam que a comunicação pública tem as seguintes finalidades principais: estabelecer uma relação de diálogo; apresentar e promover os serviços da administração e divulgar ações de comunicação cívica e de interesse geral.

Para Duarte e Brandão (2012), a comunicação governamental pode ser entendida como pública na medida que ela se torna um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas. Entre as organizações que produzem esse tipo de comunicação também estão as estatais.

## **O FOCO DE INVESTIGAÇÃO NAS EMPRESAS ESTATAIS**

As empresas estatais, pessoas jurídicas de direito privado, são organizadas, em sua maioria, sob a forma de sociedades de capital por ações e de empresas públicas. No Brasil, existem mais de cem estatais e, dentre estas, algumas são empresas de economia mista, possuindo capital majoritariamente público, o que as encaixa, por exemplo, no rol de instituições que devem responder pela Lei de Acesso à informação.

Segundo o Relatório da Avaliação de Integridade em Empresas Estatais (2015), o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, CGU, possui a competência de assistir, de forma direta e imediata, o Presidente da República, no desempenho de suas atribuições em relação à defesa do patrimônio público, controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e 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.

Em 2014, entrou em vigor a Lei nº 12.846/2013, mais conhecida como Lei Anticorrupção, estabelecendo que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente por atos lesivos, praticados em interesse próprio, e que causarem prejuízos ao patrimônio público. A lei reforçou a importância da implementação de mecanismos internos de combate à corrupção, auditoria, além de incentivar a denúncia de irregularidades. A CGU desenvolveu uma metodologia para avaliação da integridade de empresas estatais, apresentando um diagnóstico sobre o estágio evolutivo das políticas relacionadas à ética e combate à corrupção.

Após esse diagnóstico inicial, as estatais escolhidas tiveram a oportunidade de trabalhar em cima de suas fragilidades e perceber quais são os elementos necessários para a elaboração de um plano de ação. A Controladoria se responsabilizou, ainda, de monitorar o desdobramento desse plano.

## **COMUNICAÇÃO E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE**

Giovanini (2014) afirma que todo programa precisa da adesão de pessoas para ter êxito. Dessa forma, a comunicação assume um papel de disseminação e adequação de

linguagem em todo o processo. Quando um Programa de Integridade/*Compliance* é implantado, a área de comunicação atua na parte de convencimento dos empregados, esclarecendo os eventuais riscos e fragilidades.

Segundo o autor, a regularidade da comunicação será um fator decisivo de sucesso e manutenção das novas regras de conduta e valores. Corrupção é um tema difícil de ser abordado e causa uma certa desconfiança por parte dos colaboradores. Ao mesmo tempo, os gestores se sentem coagidos a agir de forma correta em todos os processos do trabalho. A comunicação precisa tocar pessoas, sensibilizá-las e envolvê-las no novo processo.

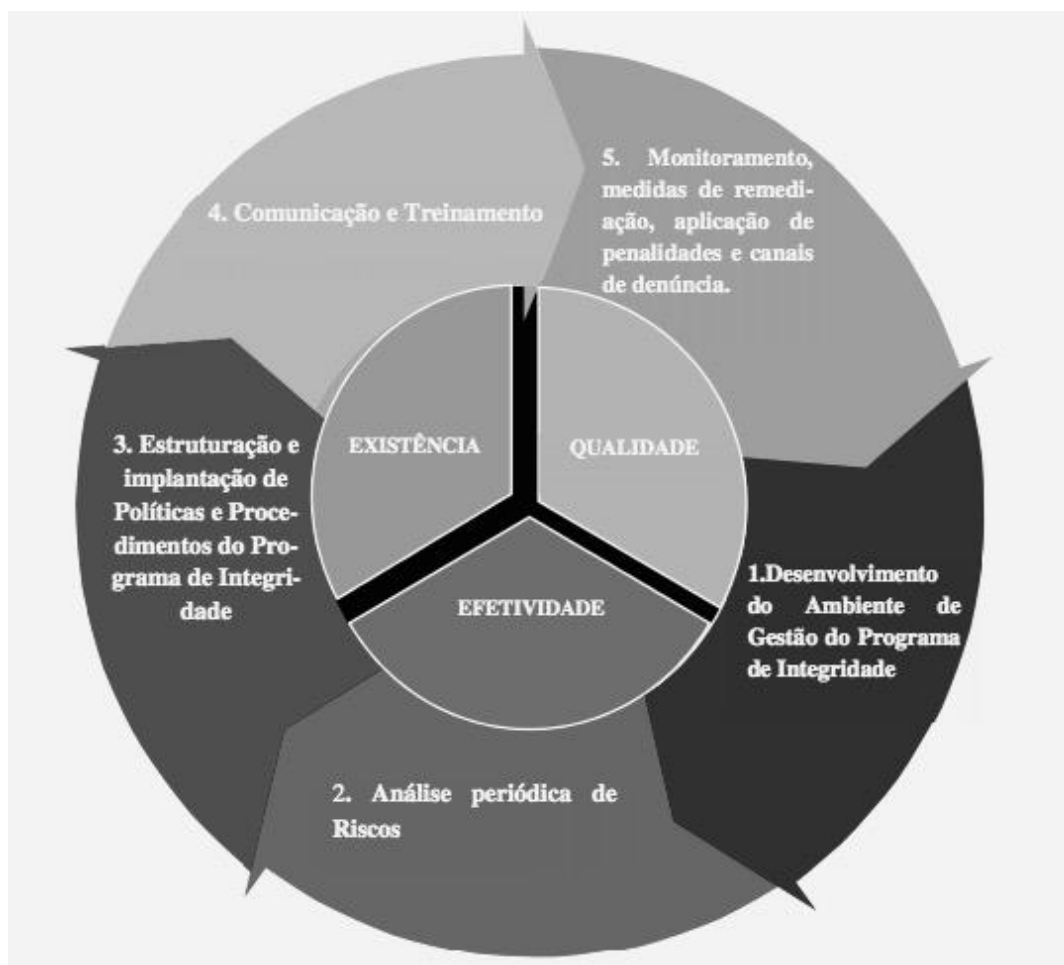
O mais coerente é que a área de comunicação participe das principais tomadas de decisão juntamente à alta direção, definindo os objetivos, os melhores meios de comunicação para informar e receber denúncias, os responsáveis e conteúdo, além da elaboração de um plano de comunicação que agregue todas as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

## A AVALIAÇÃO DA CGU

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 implantar o programa de integridade em um determinado período de tempo. Os Correios, por exemplo, estabeleceram junto ao órgão um prazo máximo de dois anos.

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:

Figura 01- Áreas avaliadas pela CGU



(CGU, 2015)

Uma das cinco áreas de destaque na avaliação é a de comunicação e treinamento. No relatório, essa dimensão trata dos aspectos relativos a I- treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade; II- transparência da pessoa jurídica. 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.



## ANALISANDO OS RELATÓRIOS QUANTO À COMUNICAÇÃO

O presente artigo objetiva analisar os quatro relatórios<sup>1</sup> de forma ampla, porém, dando ênfase à análise comunicacional. A pesquisa feita pela pesquisadora é de caráter qualitativo e descritivo, feita a partir de uma análise documental. O intuito é perceber a importância dos processos comunicacionais na implementação dos programas de integridade e comparar a fase atual de cada uma das estatais anteriormente citadas.

A tabela abaixo, organizada pela pesquisadora, compara, de forma resumida, a condição das estatais. Foram criadas categorias de acordo com as informações semelhantes presentes nos quatro relatórios e que dependem diretamente da qualidade e importância dada à comunicação organizacional. Após a apresentação desses dados, será apresentada uma análise sobre os principais pontos. Vale ressaltar que os dados são de 2015 e não contam com as possíveis mudanças ocorridas durante o ano de 2016.

**Quadro 02** – Condição quanto à comunicação de cada estatal

Estatal	Há comprometimento da alta direção?	Há treinamentos periódicos?	Comunicação interna sobre o tema	Canais de denúncia	Transparência da pessoa jurídica	Monitoramento
<b>Correios</b>	<b>NÃO</b> conta com um Programa de Integridade formalmente aprovado	<b>NÃO</b> há treinamentos periódicos	<b>SIM</b> , há divulgação do Código de Ética	<b>NÃO</b> Possui canal específico	1) SIC (Serviço de Informação ao cidadão) 2) Divulgação dos contratos no Site institucional	<b>NÃO</b> possui sistemática
<b>Furnas</b>	<b>SIM</b> , possui comprometimento da Alta Administração e dos Conselheiros Fiscais.	<b>SIM</b> , 64 empregados em 6 diferentes cursos/seminários entre 2014 e 2015	<b>SIM</b> , 51% dos colaboradores afirmam receber campanhas de divulgação	<b>SIM</b> , possui uma Ouvidoria-Geral	1) Site institucional 2) E-SIC (Serviço de Informação ao cidadão)	<b>NÃO</b> , o Programa de Compliance foi aprovado em janeiro de 2015, não tendo sistemática de monitoramento
<b>Eletronorte</b>	<b>SIM</b> , alta administração da companhia deliberou e aprovou o Manual de Compliance adotado pela companhia	<b>SIM</b> , a empresa capacitou 147 empregados em 8 cursos/seminários referentes aos temas éticas e integridade	<b>SIM</b> , 69% afirmam que a empresa realiza campanhas para divulgar as políticas de integridade, ética e combate à corrupção.	<b>SIM</b> , possui uma Ouvidoria-Geral da Eletronorte (POG)	1) Site institucional 2) E-SIC (Serviço de Informação ao cidadão)	<b>NÃO</b> existe rotina de monitoramento do Programa de Integridade implementada

<sup>1</sup> Os relatórios possuem a média de 88 páginas e trazem uma linguagem simples e objetiva. A busca por cada um deles é pública, estando todos disponíveis no endereço eletrônico: [www.sistemas.cgu.gov.br](http://www.sistemas.cgu.gov.br).

<p><b>Banco do Nordeste</b></p>	<p><b>SIM</b>, o Banco possui um conjunto de normativos e políticas referentes às questões de ética e integridade aprovadas pela alta administração</p>	<p><b>SIM</b>, mas em relação aos treinamentos, a Instituição demonstrou a adoção de medidas que promovem a capacitação dos gestores, mas ficou evidente a dificuldade em atingir um público mais amplo</p>	<p><b>SIM</b>, 1) O Banco, segundo a CGU, disponibiliza para difusão de informações sobre as políticas de integridade demonstraram-se suficientes</p> <p>2) Código de Conduta Ética do BNB.</p>	<p><b>SIM</b>, Comissão de ética e Ouvidoria</p>	<p>1) Site institucional</p> <p>2) Centro de Relacionamento com Clientes e de Informação ao Cidadão</p> <p>3) telefone 0800</p>	<p><b>NÃO</b>, observou-se atraso significativo na implementação das ações propostas.</p>
---------------------------------	---	---	---	--	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores

É possível observar pela tabela o quanto os Programas de Integridade/Compliance estão no início de suas implantações 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, a disseminação dos valores éticos, assim como as mudanças trazidas por um futuro Programa de Integridade, seria prejudicadas.

Algumas sugestões de melhoria, em relação à comunicação e treinamento, são: a divulgação dos valores éticos e de integridade assumidos pela organização, adotando meios físicos para atingir outros colaboradores que não têm acesso a internet; o desenvolvimento de um plano de capacitação com treinamentos periódicos; a inclusão da área nas discussões sobre planejamento e a elaboração de cursos específicos.

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 de um 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 detêm de procedimentos, mesmo que parciais, para isso.

Dentre as melhorias sugeridas pela CGU, para a melhoria da comunicação na implementação 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 dos temas 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: a elaboração de um plano de comunicação especificamente voltado para fomentar a adoção de postura ética; a inclusão de um responsável pela área de integridade nas discussões do planejamento anual de capacitação da empresa; o desenvolvimento de treinamentos especificamente voltados para os gerentes da companhia em temas de ética e integridade e como requisito à promoção na carreira e à permanência nos cargos gerenciais.

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 empresa 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; a remodelação do processo de mapeamento/planejamento das capacitações, sob a responsabilidade da Universidade Corporativa, de forma a garantir a efetiva participação das áreas demandantes nessa fase e a adoção de mecanismos que estimulem a participação dos funcionários do Banco nos treinamentos relacionados à integridade.

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.

## CONSIDERAÇÕES

As estatais escolhidas para serem avaliadas são exemplos, tanto para o setor público quanto para o privado, da importância de tornar valores de integridade e combate à corrupção pautas recorrentes nas organizações. No que diz respeito à qualidade e efetividade das medidas tomadas pelas quatro estatais, é evidente que há muito o que ser aprimorado, principalmente quanto à comunicação.

Os recentes escândalos de corrupção no país trazem a instabilidade à tona e a necessidade de agir no foco do problema, implementando políticas sérias de combate à corrupção, principalmente no setor público. Cabe destacar que a análise feita não visa comparar de forma negativa as diferentes fases de cada estatal investigada pela Controladoria Geral da União, mas sim, trazer para a realidade da academia a necessidade de discutir como a comunicação, seus fluxos, canais e estratégias podem ajudar no sucesso desses programas.

Afirmar que a comunicação seria capaz de extirpar a corrupção das organizações é ingênuo e falso. Mas, ela ganha em seus processos comunicacionais, oportunidades de abertura de espaços dialógicos, de criação de sistemas internos de comunicação direta, de negociações, de divulgação de assuntos correlacionados, de criação de sistemas de ouvidoria e denúncia, entre tantas outras estratégias que poderiam ser usadas para melhorar a imagem da organização, de forma interna e externa, além de prevenir que futuros atos fraudulentos e corruptos se tornem possíveis.

Há muito o que evoluir nos Programas de Integridade de todas as estatais apresentadas. A avaliação deixa claro que não é suficiente ter um canal de denúncias quando os empregados sequer possuem acesso ao Código de Ética, por exemplo. O comprometimento da alta direção e dos empregados, os treinamentos e educação das diversas áreas, a criação de canais de denúncia internos; o monitoramento contínuo e uma comunicação integrada e coerente, faz com que os Programas de Integridade estejam cada vez mais próximos de serem uma realidade das empresas brasileiras.

A pequena quantidade de trabalhos acadêmicos que discutem sobre o tema, que possui grande relevância no cenário atual, além de um amplo espaço de análise. Os resultados mostrados nesse artigo são iniciais e mostram a realidade dos Programas de Integridade das quatro estatais no ano de 2015, não mostrando as mudanças feitas até os dias atuais.

## REFERÊNCIAS

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](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](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](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](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.

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>> Acesso em 05/12/2016

MORAIS, Wilma. **Comunicação e corrupção**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2011.

SUÁREZ, Adriana Amado; ZUÑEDA, Carlos Castro. **Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada**. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial, 1999.