

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E COMUNICAÇÃO: O DESAFIO DA CONSCIENTIZAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS EM RELAÇÃO A PROJETOS ANTICORRUPÇÃO

Integrity and Communication Programs: the challenge of raising the awareness of federal public companies regarding anticorruption projects

Ma. Marina Soares Sabioni Martins¹

Dr. Robson Dias²

Dr. Victor Márcio Laus Reis Gomes³

Dr. João José de Azevedo Curvello⁴

Resumo:

O artigo discute como a cultura anticorrupção, fomentada pela criação de Programas de Integridade, tem sido estimulada pelos órgãos de controle federais. Conceitos como o de comunicação interna e cultura organizacional são trabalhados, no intuito de expor a importância da comunicação na criação de mecanismos de mudança cultural. Uma pesquisa de caráter qualitativo, descritivo e exploratório, que utilizou como técnica de pesquisa uma entrevista semiestruturada, foi realizada em uma estatal, investigada pela CGU em 2015. Os resultados preliminares são apresentados nesse artigo e mostram as diferenças presentes nas opiniões dos gestores das áreas de Comunicação Interna e Departamento Compliance e o que tem sido feito para a disseminação dessa cultura anticorrupção.

Palavras-chave: Comunicação, Cultura, Corrupção, Estatais, Programas de Integridade.

Abstract:

The article discusses how the anti-corruption culture, fomented by the creation of Integrity Programs, has been stimulated by the federal

¹ 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. marina.sabioni@ucb.br

² Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações. robson.dias@ucb.br

³ Publicitário, mestre em Administração e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações. victor.gomes@ucb.br

⁴ Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do curso de Comunicação Organizacional (UnB) e coordenador do PPGFAC/UnB. curvello@unb.br

control bodies. Concepts such as the internal communication and organizational culture are worked on, in order to expose the importance of communication in the creation of mechanisms of cultural change. A qualitative, descriptive and exploratory research that used as a research technique a semi-structured interview was carried out in a state-owned research unit investigated by the CGU in 2015. The preliminary results are presented in this article and show the differences present in the opinions of the area managers Internal Communication and Compliance Department and what has been done to spread this anticorruption culture.

Keywords: Communication, Culture, Corruption, State-owned enterprises, Integrity Programs.

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)

Os Programas de Integridade ou *Compliance* 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.

As instituições que possuem qualquer atuação pública têm sofrido pressões para desenvolverem a cultura da “não corrupção e fraude”. Como prova material disso, foi divulgado recentemente

(novembro de 2016) pelo TCU, um Referencial de Combate à Fraude e Corrupção⁵. O Referencial pode ser encontrado no site da instituição, com cartilhas, manuais e tutoriais com sugestões que, se implantadas na organização, prometem ajudar a preservar o interesse e o patrimônio público.

Nesse contexto, o presente artigo discute como a necessidade de construir uma cultura organizacional da anticorrupção tem ganhado força, principalmente no contexto de órgãos e empresas públicas. Conceitos como o de cultura organizacional e comunicação interna serão trabalhados como forma de dar suporte ao entendimento da implantação de Programas de integridade (P.I) em empresas estatais brasileiras. Uma pesquisa de caráter qualitativo, descritiva e exploratória, foi realizada em fevereiro de 2017 em uma estatal brasileira, aqui chamada de empresa “Alfa”, como forma de expor o nível de consciência sobre o combate à corrupção e de quais formas os gestores responsáveis pela implantação do P.I estão envolvidos nesse processo de mudança organizacional.

1 Cultura organizacional e Comunicação Interna

Discutir sobre comunicação interna (C.I) e cultura organizacional (C.O), implica ter o entendimento primário sobre a capacidade do indivíduo enquanto ser social de adaptação às diferentes realidades dos grupos em que se insere. Quando um grupo de indivíduos se reúne em um contexto organizacional, é capaz de desenvolver hábitos, linguagem e valores próprios. A cultura, como forma de construção de significados, possibilita o fortalecimento ou desintegração desses indivíduos, a depender do quanto cada um deles concorda ou discorda com o que está sendo disseminado.

⁵ Link do Referencial de Combate a Fraude e Corrupção: <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm> Acesso em 10/05/2017.

Segundo Hall (1978, p.80), a cultura possui algumas características principais. Uma delas é que ela não é inata, ou seja, ela pode ser aprendida. Outra, é que a cultura possui distintas facetas, que estão inter-relacionadas, o que a torna compartilhada. O autor afirma, também, que a cultura é o meio de comunicação do homem, onde cada ambiente possui sua cultura, que vai sendo construída ao longo do tempo. Os indivíduos influenciam e são influenciados, tornando-a mutável e flexível. Em complemento a essa ideia, Fleury e Fischer afirmam:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. (FLEURY&FISCHER, 1989, p.117)

A cultura organizacional, de acordo com Curvello (2012, p.14), vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos em organizações, pois tem caráter de ser definidora de ações internas. Através da lógica estabelecida pela cultura organizacional, é possível captar as relações internas, as contradições, pontos de atrito e mediações. Nesse cenário, surge a problematização do que seria a comunicação interna e como ela poderia influenciar na cultura organizacional. Hoje, para Curvello (2012), podemos definir a comunicação interna como um conjunto de ações que a organização ouve, informa, mobiliza, educa e mantém a coesão interna em torno dos valores que precisam ser compartilhados por todos. A comunicação interna para o autor:

Geralmente, engloba a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas-circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados). (CURVELLO, 2012, p.22)

Dessa forma, é possível afirmar que a comunicação interna responde, fomenta e ajuda a criar as demandas criadas pela cultura de cada organização. Coloca em pauta o que pode ser discutido, quais são os valores, hábitos e deveres a serem compartilhados. As diferentes maneiras de transmitir informações, sejam elas formais ou não, contém em seus fluxos e espaços de diálogo, a cultura organizacional.

2 Os Programas de Integridade como forma de criação e fomento da cultura anticorrupção

Os escândalos de corrupção brasileiros são resultado de uma séria crise de legitimidade, que não envolve somente o Estado, mas grandes empresas públicas, privadas e de terceiro setor, que perdem credibilidade a serem retratadas como faces da corrupção. Nesse contexto, a implantação de Programas de Integridade/*Compliance* tem sido fortemente incentivada pelos órgãos de controle, como o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) e o TCU (Tribunal de Contas da União), que inclusive disponibilizam Referências de Integridade para empresas privadas e públicas, visando aperfeiçoar políticas de prevenção e detecção de atos lesivos à Administração Pública.

Empresas que forem flagradas em prática de atos corruptos, mas possuírem um Programa de Integridade em sua estrutura organizacional, podem ter as multas administrativas reduzidas em até 2/3, além das demais penalidades serem extintas. Nesse sentido, a procura por adequar as diretrizes organizacionais a um novo sistema de conformidade e combate à corrupção, seja em qualquer proporção, tem sido um objetivo primordial das empresas que mantêm relação comercial com o estado.

O TCU lançou publicamente, no primeiro semestre de 2017, um Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção⁶, aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. De acordo com o Referencial, as atuações dos tribunais de contas e das controladorias dão grandes

⁶Link de acesso ao Referencial: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258B033650158BAEFF3C3736C&inline=1> . Acesso em 26/04/2017

resultados no combate à fraude e corrupção, mas grande parte da responsabilidade é dos administradores públicos.

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. Logo, estão na melhor posição para perceber e identificar desvios e aplicar correções necessárias [...] As ações ora prescritas aplicam-se às organizações dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nas esferas federais, estaduais e municipais. Assim, qualquer instituição com alguma atuação pública pode se beneficiar das soluções descritas neste referencial (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2017, p.5)

O Referencial aponta mecanismos e práticas importantes para o processo. Um dos mecanismos é a Prevenção e a primeira prática apontada é a de “Promover a cultura da ética e da integridade na organização”. Segundo o TCU (2017, p.30-32), a organização deve promover a cultura ética por meio do exemplo de conduta íntegra, do estabelecimento de código de ética e sua divulgação e comunicação. Cita, também, a importância da internalização por meio de programas, eventos de treinamentos e conscientização, além do sucesso de uma organização depender da sua cultura ética, valores e princípios.

Outra prática do Referencial ligada à comunicação é a “Comunicar a política e gestão de risco de fraude e corrupção e os resultados das correções aos detectados”. (TCU, 2017, p. 36). Essa ação se refere ao dever da administração em comunicar interna e externamente informações necessárias à execução dos objetivos organizacionais.

O objetivo principal da comunicação é fazer com que servidores, beneficiários de programas, usuários de serviços públicos, fornecedores e outras partes interessadas conheçam o compromisso da organização em combater a fraude e a corrupção e em obter de todos o apoio

efetivo a esse combate. Uma estratégia adequada de comunicação tem um grande poder para mudar a atitude do público em geral frente à fraude e à corrupção. (TCU, 2017, p.51)

O Referencial criado pelo TCU, assim como o Guia⁷ de Integridade criado pela CGU, visam explicar a importância das empresas brasileiras se adequarem às normas de combate à corrupção. Mostram, também, a preocupação dos órgãos de controle em fornecerem diretrizes, meios, dicas e facilitadores para implantação desses Programas de Integridade, que surgem como seus apoiadores, pois trabalham principalmente com a ideia de prevenção e um “auto-controle”. Os documentos criados por esses órgãos são atalhos para combater a corrupção e mencionam a comunicação como forma de disseminação dessa nova cultura e como uma das bases que constituem o possível sucesso na implantação desses programas.

3 Estatais e os Programas de Integridade

Em 2014, entrou em vigor a Lei nº 12.846/2013, 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 implantação 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, Furnas, Eletronorte, Banco do Nordeste e Correios, tiveram a oportunidade de trabalhar em cima de suas fragilidades e perceber quais são

⁷ CGU, Controladoria Geral da União. CGU lança guia de integridade para auxiliar empresas no combate à corrupção. Disponível em: < <http://www.cgu.gov.br/noticias/2015/09/cgu-lanca-guia-de-integridade-para-auxiliar-empresas-no-combate-a-corrupcao>>. Acesso em 02/10/2015.

os elementos necessários para a elaboração de um plano de ação. A CGU se responsabilizou, ainda, de monitorar o desdobramento desse plano.

O objetivo da CGU 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 o órgão de implementar o programa de integridade em um determinado período de tempo. A estatal onde a pesquisa foi feita estabeleceu um prazo máximo de dois anos, por exemplo.

De acordo com o Relatório da Avaliação de Integridade em Empresas Estatais da CGU (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 irregularidades 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.

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. Essas dimensões avaliadas, caso sejam cumpridas, colaboram para o estabelecimento e fomento dessa cultura organizacional de combate à corrupção.

4 A pesquisa na 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, aqui identificada como empresa “Alfa”. A técnica escolhida foi uma entrevista semiestruturada, feita nas áreas de Compliance e Comunicação Interna, em diferentes dias (08 e 13 de fevereiro de 2017). As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, não sendo necessário ter uma rigidez tão grande quanto nas pesquisas estruturadas, por exemplo. Algumas questões podem ser levantadas durante a entrevista de acordo com a necessidade do pesquisador.

O roteiro de entrevistas 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 buscam 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 a 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 disseminação da cultura anticorrupção 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.

Três pessoas foram entrevistadas, sendo dois diretores do Departamento de Compliance e uma Assessora chefe da área de Comunicação Interna. O contato inicial da pesquisadora foi feito com o Departamento de Compliance que, posteriormente, fez a ponte necessária para que a área de Comunicação Interna pudesse participar da pesquisa. O primeiro dia de entrevistas, dia 08 de fevereiro de 2017, foi feito com o Departamento de Compliance, com participação de dois diretores. A entrevista não pôde ser aplicada de forma individual, sendo as respostas válidas para os dois respondentes, que complementavam suas falas no decorrer da gravação. A falas tiveram a duração de 29 minutos e 10 segundos.

No dia 13 de fevereiro de 2017, a pesquisa foi realizada com uma Assessora Chefe da área de Comunicação Interna. A gravação teve a duração de 26 minutos e 55 segundos. A pesquisadora foi bem recebida em ambos os departamentos da estatal, que mostraram grande interesse nos resultados da pesquisa. As perguntas e o resumo das respostas foram tabelados para que a análise comparativa pudesse ser feita.

5 Os resultados 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), a dimensão subjetiva 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 de quais formas as respostas obtidas pela entrevista podem ser divididas. Os temas e categorias foram inspirados no modelo utilizado por Paraventi (2013), em sua tese de mestrado.

Tema	Categorias
1.0 Visão das áreas	1.1. 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) 2.4. Disseminação da cultura anticorrupção

Fonte: Os autores

6 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, houve a necessidade de concretizar a criação e desenvolvimento do Departamento de Compliance.

7 Ligação das áreas

O relacionamento da C.I com o D.C não é diferente 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 P.I 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. Eles estão se baseando nos pilares da CGU e um deles é o de comunicação e treinamento.

8 Competências Profissionais

O Compliance 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, acha que profissionais com grande conhecimento em legislações, como advogados, seriam os mais adequados para compor o D.C.

9 Engajamento das áreas

O Compliance se mostrou bastante engajado, até mesmo pelo motivo de ter sido criado recentemente 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 tem que ser divulgado e comunicado, com todos os públicos e *stakeholders*.

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

10 Atuação Conjunta

Ambas as áreas afirmam não ter, ainda, uma atuação em parceria. Já houve o contato e 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 que deve sinalizar a necessidade, pois existem muitas áreas para serem trabalhadas. A partir das temáticas que surgirem, a C.I atuaria.

11 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.

12 Disseminação da cultura anticorrupção

As áreas afirmam que a cultura anticorrupção existe na empresa antes mesmo da criação do D.C, apesar de que a materialização de um departamento específico, tenha trazido ainda mais foco na discussão de como criar mecanismos internos de combate à corrupção em toda organização. Para D.C, a implantação do P.I apresenta aos públicos interno e externo da organização a necessidade de tornar o combate à corrupção uma das bases da cultura organizacional. O departamento considera a discussão difícil e demorada de ser interiorizada por todos, mas os valores construídos ao longo do tempo em cima dessa temática, serão capazes de prevenir atos corruptos.

Considerações finais

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. O estudo proposto visa trazer para a academia a necessidade de discutir como a comunicação, seus fluxos, canais e estratégias podem ajudar no sucesso desses Programas de Integridade e disseminação de uma cultura organizacional anticorrupção.

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 pela Departamento de Compliance, o que demonstra a dificuldade de trabalhar a construção da cultura anticorrupção de forma efetiva. O mais coerente é que a área de comunicação participe das principais tomadas de decisão juntamente à alta direção e ao 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 das áreas entrevistadas divergem em muitos pontos, o que mostra a fragilidade e a dificuldade que o tema traz às organizações em de fato disseminar a cultura anticorrupção. 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. O assunto é amplo, complexo e possui muitas vertentes que podem ser exploradas pela academia.

Referências

Revista Científica de Comunicação Social do Centro Universitário de Belo Horizonte (Unibh)
e-Com, Belo Horizonte, v. 16, 2023

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 Controle Externo (SEMEC), 2017. Disponível em <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258B033650158BAEFF3C3736C&inline=1>> Acesso em 26/04/2017

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional** – 2.ed.rev e atual – Brasília: Casa das Musas, 2012.

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

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; PARAVENTI, Ágatha. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

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

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.