

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
COORDENADORIA GERAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

FABIO MINEMATSU

UNIVERSIDADE CORPORATIVA, PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE:
UM ESTUDO SOBRE A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

São Paulo

Junho/2026

FABIO MINEMATSU

UNIVERSIDADE CORPORATIVA, PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE:
UM ESTUDO SOBRE A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Celi Langhi

Área de Concentração: Educação e Trabalho

Linha de Pesquisa: Formação do Formador

Projeto de Pesquisa: Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa

São Paulo

Junho/2026

Minematsu, Fabio
M664u Universidade corporativa, programa de integridade e
compliance: um estudo sobre a Caixa Econômica Federal /
Fabio Minematsu. – São Paulo: CPS, 2026
172 f. : il.

Orientador (a): Profa. Dra. Celi Langhi
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e
Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual
de Educação Tecnológica Paula Souza, 2026.

1. Educação profissional e tecnológica. 2. Educação
corporativa. 3. Universidade corporativa. 4. Integridade. 5.
Compliance. I. Minematsu, Fabio. II. Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

FABIO MINEMATSU

UNIVERSIDADE CORPORATIVA, PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE:
UM ESTUDO SOBRE A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL



Documento assinado digitalmente
CELI LANGHI
Data: 23/06/2026 12:28:42-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Dra. Celi Langhi
Orientadora - CEETEPS



Documento assinado digitalmente
MARCO WANDERCIL DA SILVA
Data: 26/06/2026 09:35:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Marco Wandercil da Silva
Examinador Externo - USCS



Documento assinado digitalmente
CARLOS VITAL GIORDANO
Data: 25/06/2026 12:43:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Carlos Vital Giordano
Examinador Interno - CEETEPS



Documento assinado digitalmente
JULIANA AUGUSTA VERONA
Data: 26/06/2026 15:08:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Dra. Juliana Augusta Verona
Examinadora Interna - CEETEPS

São Paulo, 16 de junho de 2026

À minha esposa Ana Paula e ao meu filho Felipe,
com gratidão e carinho.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pela compreensão e incentivo constante.

À minha orientadora, Profa. Dra. Celi Langhi, pela oportunidade, orientação e apoio; pelos valiosos ensinamentos e por ser uma inspiração para a superação de todos os desafios.

Ao Prof. Dr. Carlos Vital Giordano, pelos conselhos que permitiram construir uma pesquisa mais consistente.

Ao Prof. Dr. Marco Wandercil da Silva e à Profa. Dra. Juliana Augusta Verona, pelo apoio e por fazer parte da banca examinadora.

À Profa. Dra. Edna Mataruco Duarte, por contribuir com importantes sugestões para a melhoria deste trabalho.

Aos Professores do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, especialmente ao Prof. Dr. Michel Mott Machado e à Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo, pelos ensinamentos e conselhos durante as aulas.

Aos meus colegas de curso que compartilharam momentos de desafios e alegrias.

Aos funcionários da Coordenadoria Geral de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza pelo apoio e dedicação.

Aos colegas da Caixa Econômica Federal pela compreensão e apoio na realização deste desafio.

A todos que contribuíram e acreditaram na realização desta pesquisa.

É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas.

(Morin, 2002, p. 91)

RESUMO

MINEMATSU, F. **Universidade corporativa, programa de integridade e compliance**: um estudo sobre a Caixa Econômica Federal. nn. 172 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2026.

O presente trabalho tem por objetivo analisar o papel da Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal no período de 2020 a 2024 relacionado ao programa de integridade e compliance. A proposta desta pesquisa visa contribuir com a ampliação do debate sobre o tema, haja vista a escassez de estudos e publicações vinculando a educação corporativa ao compliance. A metodologia é qualitativa, de natureza aplicada. O tipo de estudo é descritivo. O delineamento é classificado como estudo de caso no qual serão descritas as atividades da empresa. A coleta de dados é documental, baseada em relatórios e documentos da corporação pesquisada, bem como documentos e informações de órgãos governamentais externos. O trabalho possui recorte longitudinal ao descrever as ações ocorridas no período de 2020 a 2024. Os resultados indicam a necessidade de ações continuadas de educação corporativa das empresas ao cumprimento da governança corporativa, integridade e compliance. Visando apoiar tais ações, foi elaborado um produto educacional (Anexo A - Manual: Educação Corporativa, Programa de Integridade e Compliance).

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica. Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Integridade. Compliance.

ABSTRACT

MINEMATSU, F. **Corporate university, integrity program and compliance**: a study on Caixa Econômica Federal. nn. 172 f. Dissertation (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2025.

This study aims to analyze the role of the Caixa Econômica Federal Corporate University in the period from 2020 to 2024 in relation to its integrity and compliance program. The purpose of this research is to contribute to broadening the debate on this topic, given the scarcity of studies and publications linking corporate education to compliance. The methodology is qualitative and applied in nature. The study type is descriptive. The design is classified as a case study, in which the company's activities will be described. Data collection is documentary, based on reports and documents from the researched corporation, as well as documents and information from external government agencies. The work has a longitudinal approach, describing the actions that occurred between 2020 and 2024. The results indicate the need for continued corporate education actions by companies to ensure compliance with corporate governance, integrity, and compliance. To support these initiatives, an educational product was developed (Appendix A - Handbook: Corporate Education, Integrity Program and Compliance).

Keywords: Professional and Technological Education. Corporate Education. Corporate University. Integrity. Compliance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Comparação entre pedagogia, andragogia e heutagogia	25
Quadro 2 -	Comparação entre educação formal, não formal e informal.....	29
Quadro 3 -	Síntese histórica da educação profissional e tecnológica no Brasil	34
Quadro 4 -	Conceituação de Integridade e <i>Compliance</i>	51
Quadro 5 -	Itens de um Programa de Integridade e <i>Compliance</i>	57
Quadro 6 -	Resumo da metodologia utilizada	68
Quadro 7 -	Código de Ética, Conduta e Integridade da CEF	83
Quadro 8 -	Exemplos de condutas vedadas ou desejáveis	85
Quadro 9 -	Resumo da autoavaliação IGG da CEF	133
Quadro 10 -	Resumo da autoavaliação IESGO da CEF	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Empregado por região e gênero em 2019 e 2020.....	89
Tabela 2 -	Horas de treinamento por categoria funcional e gênero.....	90
Tabela 3 -	Treinamento em combate à corrupção em 2020.....	91
Tabela 4 -	Empregados capacitados na ação ética e conduta na CEF	94
Tabela 5 -	Empregado por região e gênero em 2020 e 2021.....	96
Tabela 6 -	Empregados e colaboradores em 2020 e 2021.....	97
Tabela 7 -	Horas de treinamento de empregados da CEF em 2021	101
Tabela 8 -	Ações educacionais sobre Prevenção à Lavagem de Dinheiro.....	104
Tabela 9 -	Empregado por região e gênero em 2022.....	106
Tabela 10 -	Principais benefícios sociais executados pela CEF.....	109
Tabela 11 -	Empregado por região e gênero em 2023	111
Tabela 12 -	Lucro líquido da CEF no período de 2020 a 2024.....	128
Tabela 13 -	Quantidade de empregados da CEF no período de 2020 a 2024	129
Tabela 14 -	IG-SEST do período de 2017 a 2025	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Os sete princípios de sucesso da educação corporativa	39
Figura 2 -	Diretrizes do modelo de Universidade Corporativa em Rede	40
Figura 3 -	Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração.....	62
Figura 4 -	Investimento em capacitação no período de 2022 a 2024	75
Figura 5 -	Certificações UCC e quantidade de certificações	76
Figura 6 -	Investimentos em cursos de idiomas, graduação e pós-graduação	77
Figura 7 -	Desempenho da UCC no GlobalCCU	79
Figura 8 -	Cinco Pilares do Programa de Integridade da CEF.....	81
Figura 9 -	Objetivos principais do Código de Conduta.....	84
Figura 10 -	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	111
Figura 11 -	Mulheres na Liderança	114
Figura 12 -	Ações da CEF referente ao Clima Organizacional em 2023	115
Figura 13 -	Principais Riscos da CEF	116
Figura 14 -	Princípios de Governança Corporativa.....	118
Figura 15 -	Iniciativas de transformação digital na CEF.....	119
Figura 16 -	Eixos de atuação prioritários do Fundo Socioambiental da CEF	121
Figura 17 -	Rede de atendimento físico da CEF	122

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AO	Aprendizagem Organizacional
B3	Brasil Bolsa Balcão
BC	Banco Central do Brasil
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEETPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CEF	Caixa Econômica Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
CLN	Corporate Learning Network
CLW	Corporate Learning Week
CMN	Conselho Monetário Nacional
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
EAD	Educação a Distância
EC	Educação Corporativa
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
ESG	Environmental, Social and Governance
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FSA	Fundo Socioambiental
GPTW	Great Place to Work
IA	Inteligência Artificial
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRI	Instituto Brasileiro de Relações com Investidores
IESGO	Índice Environmental, Social and Governance
IFRS	International Financial Reporting Standards

IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
IG-SEST	Indicador de Governança da Secretaria das Empresas Estatais
IIRC	International Integrated Reporting Council
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Aplicada
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoas com Deficiência
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PLDFT	Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo
PRSAC	Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática
RSA	Responsabilidade Sociambiental
SARB	Sistema de Autorregulação Bancária
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
TCU	Tribunal de Contas da União
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
UC	Universidade Corporativa
UCC	Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal
UCR	Universidade Corporativa em Rede
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 - REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E TRABALHO	19
1.1 Desafios à Educação Contemporânea	19
1.2 Pedagogia, Andragogia, Heutagogia e <i>Onlearning</i>	23
1.3 Educação Formal, Não Formal e Informal	26
1.4 Educação Profissional e Tecnológica	31
2 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	37
2.1 Educação Corporativa	37
2.2 Aprendizagem Organizacional	43
3 - PROGRAMA DE INTEGRIDADE E <i>COMPLIANCE</i>	48
3.1 Conceituação de Integridade e ao <i>Compliance</i>	48
3.2 Histórico normativo no âmbito internacional e nacional	52
3.3 Políticas, normas e procedimentos	54
3.4 Comunicação e educação	58
4 - AVALIAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO	61
4.1 Contextualização e avaliação das empresas estatais	61
4.2 Secretaria das Empresas Estatais (SEST)	62
4.3 Controladoria-Geral da União (CGU)	64
4.4 Tribunal de Contas da União (TCU)	65
5 - METODOLOGIA	68
6 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	72
6.1 A Caixa Econômica Federal	72
6.2 A Universidade Corporativa da CEF	73
6.3 O Programa de Integridade e <i>Compliance</i> da CEF	80
6.4 Relatório Integrado de 2020	87
6.5 Relatório Integrado de 2021	95
6.6 Relatório Integrado de 2022	105
6.7 Relatório Integrado de 2023	109
6.8 Relatório Integrado de 2024	121
6.9 Resultado consolidado do período de 2020 a 2024	127
CONSIDERAÇÕES FINAIS	137

REFERÊNCIAS	141
ANEXOS	149
ANEXO A – Manual: Educação Corporativa, Programa de Integridade e <i>Compliance</i>.....	149

INTRODUÇÃO

A educação no mundo contemporâneo encontra-se atravessada por dilemas complexos, decorrentes das profundas transformações sociais, culturais, tecnológicas e econômicas que caracterizam a sociedade atual. A intensificação dos processos de globalização, a expansão das tecnologias digitais e a aceleração da circulação da informação redefiniram as formas de produzir conhecimento, colocando em tensão os modelos tradicionais de ensino. Nesse contexto, as instituições educacionais enfrentam o desafio de conciliar a transmissão de saberes sistematizados com a necessidade de desenvolver competências críticas, éticas e socioemocionais, capazes de preparar os sujeitos para uma realidade marcada pela instabilidade, pela diversidade e pela incerteza.

No âmbito corporativo, a crescente complexidade do ambiente organizacional e a intensificação da competitividade no mercado têm impulsionado as empresas a investirem no aprimoramento contínuo de seus profissionais. Nesse contexto, os centros de educação corporativa, em alguns casos denominados universidades corporativas, emergem como instrumentos estratégicos para o desenvolvimento do capital humano, alinhando competências individuais às metas institucionais. Tal situação pode ser aplicada à Caixa Econômica Federal (CEF).

A experiência como usuário da Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal (UCC), desde 2007, motivou a pesquisa do autor sobre o tema da educação corporativa. Graduado em ciências sociais e administração de empresas nos anos 90, o interesse pela Educação ocorreu no curso de licenciatura em ciências sociais em 2001. Em 2012, em um curso de pós-graduação em gestão empresarial, e em 2019, no curso de pós-graduação em governança corporativa e *compliance*, o interesse pelo tema desta pesquisa se consolidou.

A evolução dos modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), especialmente com a incorporação de tecnologias educacionais e da modalidade de Educação a Distância (EAD), tem possibilitado a ampliação do acesso ao conhecimento e a padronização de práticas formativas. Tais avanços contribuem não apenas para elevar o nível educacional interno, mas também para viabilizar o alcance de objetivos estratégicos organizacionais.

A educação corporativa, nesse sentido, configura-se como uma resposta às limitações da formação formal, ao oferecer conteúdo e metodologia voltados às demandas específicas das organizações. Seu foco reside no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes

que estejam em consonância com os desafios e as transformações do mundo do trabalho, promovendo a aprendizagem contínua e a adaptabilidade dos empregados. Nesse sentido, a Universidade Corporativa (UC) tem um papel fundamental na capacitação de seus empregados.

Além disso, a conformidade relacionada a exigências legais e a incorporação de novos comportamentos socioculturais demandam a construção de uma cultura organizacional baseada em princípios e valores éticos da organização, na qual a educação corporativa desempenha papel importante. A experiência da UC ilustra esse movimento. Por meio de diversas ações educacionais, a instituição tem conseguido alinhar o desenvolvimento de seus empregados às diretrizes da organização.

Portanto, para fins desse estudo foi proposta a seguinte questão de pesquisa: Quais aspectos realizados pela Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal (UCC), referente ao período de 2020 a 2024, relacionados às ações do programa de integridade e *compliance* são passíveis de identificação?

O objetivo geral é analisar o papel da UCC no período de 2020 a 2024 relacionado ao programa de integridade e *compliance*. Os objetivos específicos visam: identificar e descrever as ações da UCC presentes nos Relatórios Integrados da Caixa Econômica Federal (CEF) do período de 2020 a 2024; e analisar as ações da UCC juntamente com os indicadores externos de avaliação: Indicador de Governança (IG-SEST), bem como aos relatórios produzidos pelos órgãos de controle: Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU).

O método de pesquisa utilizado é qualitativo, de natureza aplicada. O tipo de estudo é exploratório e descritivo. O delineamento é classificado como estudo de caso no qual serão analisadas as atividades da empresa. A coleta de dados é documental baseada em relatórios e documentos da corporação, bem como em documentos e informações de órgãos governamentais externos. O trabalho possui recorte longitudinal ao descrever as ações ocorridas no período de 2020 a 2024.

O trabalho está organizado em seis seções. Inicialmente, discute-se a relação da Educação e Trabalho, subdividida em: Desafios à Educação contemporânea; comparação e relação entre Pedagogia, Andragogia e Heutagogia; comparação e relação sobre Educação Formal, Não-Formal e Informal; por fim, discute-se a Educação Profissional como uma modalidade da Educação Formal voltada para a qualificação profissional. Em seguida, a Educação Corporativa (EC) e a Aprendizagem Organizacional (AO) são apresentadas e debatidas. Na seção seguinte, aborda-se o Programa de Integridade e *Compliance*. No tópico

seguinte, há a Avaliação e Indicadores de Desempenho utilizados para avaliar as atividades e o desempenho das empresas estatais brasileiras. Por fim, discute-se a metodologia utilizada, a análise e os resultados do trabalho.

1 – REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E TRABALHO

1.1 Desafios à Educação Contemporânea

A educação no mundo contemporâneo configura-se como um campo tensionado por transformações profundas que atravessam as dimensões social, cultural, econômica e tecnológica. As rápidas mudanças que caracterizam a sociedade globalizada impõem à educação o desafio de redefinir seus sentidos, objetivos e práticas, diante de um contexto marcado pela complexidade e pela instabilidade. Nesse cenário, a escola deixa de ser apenas um espaço de transmissão de conteúdo para assumir um papel estratégico na formação integral dos sujeitos, preparando-os para lidar com a incerteza, a diversidade e os riscos próprios da contemporaneidade.

Sacristán (2002), ao discutir a educação na cultura global, destaca que o processo educativo se encontra imerso em um ambiente de múltiplas influências culturais, midiáticas e econômicas, que incidem diretamente sobre os modos de aprender e conviver. Para o autor, educar no contexto da globalização implica reconhecer a pluralidade de valores e identidades que atravessam a experiência escolar, exigindo práticas pedagógicas que promovam o diálogo intercultural e a construção de uma cidadania democrática. Tal perspectiva evidencia o dilema entre a tendência à homogeneização cultural e a necessidade de valorização das especificidades locais.

Nessa direção, a educação contemporânea é convocada a enfrentar o desafio de formar sujeitos capazes de conviver com a diferença, sem perder de vista os princípios éticos que sustentam a vida em sociedade. Sacristán (2002) enfatiza que educar e conviver constituem dimensões indissociáveis, uma vez que o espaço escolar reflete conflitos, desigualdades e tensões presentes no tecido social. Assim, a escola é chamada a assumir uma função mediadora, promovendo práticas que favoreçam o respeito mútuo, a solidariedade e a participação crítica dos estudantes em contextos sociais cada vez mais plurais.

A problemática da diversidade articula-se diretamente às reflexões de Hall (2006). O autor analisa a crise das identidades modernas, ressaltando que os sujeitos contemporâneos passam a constituir-se de forma fragmentada, múltipla e provisória, em decorrência das transformações culturais e dos intensos fluxos globais de informação. Nesse contexto, a educação enfrenta o desafio de lidar com identidades em constante construção, exigindo práticas pedagógicas sensíveis às diferenças culturais, étnicas e sociais. Hall enfatiza que a escola não é apenas um espaço de transmissão de saberes, mas também um local de produção

de identidades, o que reforça sua responsabilidade na formação de sujeitos críticos e conscientes.

A dimensão humanizadora da educação é aprofundada no relatório de Delors (2012), que propõe os quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Esses pilares expressam uma concepção ampliada de formação, que ultrapassa a lógica estritamente instrumental e enfatiza o desenvolvimento integral do ser humano. Tal abordagem reforça a necessidade de uma educação orientada não apenas para a aquisição de conhecimentos técnicos, mas também para a formação ética, social e cultural dos indivíduos.

Entretanto, a efetivação dessa proposta enfrenta limites significativos, sobretudo em contextos marcados por profundas desigualdades sociais. Apesar da ampliação do acesso à educação, persistem desafios relacionados à permanência, à qualidade do ensino e às condições objetivas de aprendizagem. O ideal de uma educação integral, conforme delineado por Delors (2012), entra em tensão com políticas educacionais orientadas por critérios de eficiência, competitividade e padronização, que frequentemente reduzem o processo educativo a resultados mensuráveis e imediatos.

A complexidade dos desafios educacionais contemporâneos é amplamente discutida por Morin (2002). O autor critica a fragmentação do conhecimento e defende a necessidade de uma reforma do pensamento, capaz de integrar saberes e compreender a realidade em sua multidimensionalidade. Para Morin, a educação do futuro deve preparar os sujeitos para enfrentar a incerteza, o erro e a complexidade, reconhecendo tais elementos como constitutivos da condição humana e da vida social.

Morin (2002) destaca que a incapacidade de contextualizar os conhecimentos compromete a compreensão dos problemas globais e locais, dificultando a formação de cidadãos críticos e responsáveis. Nesse sentido, um dos grandes dilemas da educação contemporânea reside na permanência de currículos compartimentalizados, que pouco dialogam com as demandas reais da sociedade. A superação desse modelo exige práticas pedagógicas interdisciplinares, reflexivas e contextualizadas, capazes de articular ciência, ética, cultura e política.

As reflexões sobre a instabilidade da vida social contemporânea são aprofundadas por Bauman (2001). O autor descreve uma sociedade marcada pela fluidez das relações, pela fragilidade dos vínculos sociais e pela constante sensação de insegurança. Nesse contexto,

instituições historicamente sólidas, como a escola, enfrentam dificuldades para sustentar sua autoridade simbólica e sua função socializadora, sendo frequentemente pressionadas a adequar-se às lógicas do mercado e do consumo.

A liquidez característica da modernidade impacta diretamente os processos educativos, uma vez que o conhecimento passa a ser percebido como provisório e rapidamente obsoleto. Bauman (2001) alerta para os riscos de uma educação orientada exclusivamente pela lógica da empregabilidade imediata, que tende a negligenciar a formação ética, crítica e cidadã. Assim, a educação é desafiada a resistir ao imediatismo e à superficialidade, promovendo experiências formativas que favoreçam a reflexão, o compromisso social e a construção de projetos de vida consistentes.

As transformações no mundo do trabalho, intensificadas pelo avanço tecnológico, podem ser aprofundadas a partir das análises de Rifkin (1995). O autor argumenta que o desenvolvimento acelerado das tecnologias de automação e informatização tem provocado uma redução estrutural dos postos de trabalho tradicionais, alterando profundamente a relação entre emprego, produção e organização social. Nesse cenário, a educação passa a enfrentar o desafio de preparar sujeitos para um mercado de trabalho instável e imprevisível, no qual o emprego formal deixa de ser uma garantia ao longo da vida.

Rifkin (1995) ressalta que a substituição da força de trabalho humana por máquinas e sistemas inteligentes não representa apenas uma mudança econômica, mas uma reconfiguração social de grande alcance. Tal realidade impõe à educação a necessidade de repensar seus objetivos formativos, superando modelos voltados exclusivamente para a preparação técnica e funcional. A formação educacional, nesse sentido, deve priorizar o desenvolvimento de competências críticas, criativas e colaborativas, possibilitando aos indivíduos maior autonomia diante das incertezas do mundo do trabalho.

Essa análise é aprofundada por Rifkin (2001), em outra publicação, na qual o autor discute a transição de uma economia baseada na propriedade para uma economia fundamentada no acesso a serviços, experiências e informações. Nesse novo paradigma, o conhecimento, a cultura e a educação tornam-se bens estratégicos, mediados por redes digitais e plataformas globais. Tal configuração reforça o papel central da educação como mediadora do acesso ao conhecimento, ao mesmo tempo em que mostra novas formas de exclusão social relacionadas à desigual distribuição dos recursos tecnológicos.

Conforme aponta Rifkin (2001), a educação assume um papel ambíguo: ao mesmo tempo em que amplia possibilidades de aprendizagem e circulação do conhecimento, corre o risco de subordinar-se às lógicas mercadológicas e de consumo. Esse dilema dialoga com as reflexões dos outros autores, Delors (2012), Morin (2002) e Bauman (2001), ao indicar a necessidade de uma educação comprometida com a formação humana integral, e não apenas com a adaptação às exigências do mercado e da produtividade.

No contexto dessas transformações, o avanço da inteligência artificial e da automação introduz novos desafios à relação entre educação e trabalho. Fava (2018) analisa como as mudanças no mundo do trabalho exigem a redefinição das competências formativas, colocando em evidência a necessidade de uma educação voltada ao desenvolvimento do pensamento crítico, da criatividade e da capacidade de adaptação. Essas demandas reforçam a centralidade da educação ao longo da vida como princípio estruturante das trajetórias profissionais e sociais.

Todavia, a incorporação das tecnologias digitais no campo educacional não ocorre de maneira homogênea, aprofundando desigualdades já existentes. O acesso desigual aos recursos tecnológicos, aliado à insuficiente formação docente, limita o potencial transformador dessas ferramentas. Conforme ressalta Fava (2018), a tecnologia não deve ser compreendida como um fim em si mesma, mas como um meio que exige intencionalidade pedagógica, reflexão crítica e compromisso ético.

Diante de uma situação complexa e em constante mudança, exige-se formação contínua e qualificação permanente ao longo da vida do indivíduo. Alheit e Dausien (2006, p. 178) discutem a aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*) em sua contradição interna: a “*instrumentalização*” exigida pelas empresas e da “*emancipação*” por um indivíduo crítico. A aprendizagem ao longo da vida traz uma nova percepção sobre a educação. O mundo contemporâneo apresenta um campo permeado por dilemas, mas também por possibilidades de transformação. Nesse sentido, a educação não é estática e não se limita ao método tradicional.

As mudanças ocorridas no campo educacional, principalmente relacionadas ao aspecto laboral, serão discutidas nos próximos tópicos: a) pedagogia, andragogia e heutagogia; b) educação formal, não formal e informal; c) educação profissional. Em continuidade, no capítulo seguinte, serão debatidas a educação corporativa e a aprendizagem organizacional como tópicos essenciais do presente trabalho.

1.2 Pedagogia, Andragogia, Heutagogia e *Onlearning*

Os processos de ensino e aprendizagem têm passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionados pelas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e organizacionais que caracterizam a contemporaneidade. Nesse cenário, os modelos educacionais tradicionais, centrados na pedagogia e na transmissão de conteúdos de forma linear, mostram-se insuficientes para atender às demandas de aprendizes adultos, especialmente em contextos corporativos e de formação continuada. Dessa forma, emergem abordagens que valorizam a autonomia, a experiência prévia e a capacidade de autogerenciamento do aprendizado, como a andragogia, a heutagogia e, mais recentemente, o *onlearning*.

Este capítulo tem como objetivo analisar e descrever os fundamentos da andragogia, da heutagogia e do *onlearning*, discutindo suas características, convergências e contribuições para os processos educacionais atuais. Para isso, fundamenta-se nos estudos de Filatro (2015), Araújo *et al.* (2021) e Langhi, Judice e Andrade (2023), buscando estabelecer um diálogo teórico que evidencie a relevância dessas abordagens para a aprendizagem de adultos em diferentes contextos.

A andragogia surge como um marco teórico voltado especificamente à aprendizagem de adultos, reconhecendo suas necessidades, motivações e estilos de aprendizagem próprios. A heutagogia, por sua vez, amplia esse entendimento ao propor uma aprendizagem autodeterminada, na qual o sujeito assume papel central não apenas na condução, mas também na definição dos objetivos e percursos formativos. Já o conceito de *onlearning* integra essas perspectivas ao ambiente digital e corporativo, articulando aprendizagem contínua, colaborativa e em rede, alinhada às dinâmicas organizacionais contemporâneas.

A andragogia constitui-se como um campo teórico-metodológico voltado à compreensão das especificidades da aprendizagem adulta, diferenciando-se da pedagogia tradicional, que historicamente se orienta para a educação infantil. Segundo Filatro (2015), a andragogia parte do pressuposto de que o adulto aprende de maneira distinta, trazendo consigo um repertório de experiências prévias que influencia diretamente a construção de novos conhecimentos. Dessa forma, o processo educativo deve considerar essas experiências como ponto de partida, promovendo aprendizagens significativas e contextualizadas.

Outro aspecto central da andragogia refere-se à motivação para aprender. Enquanto na pedagogia a motivação tende a ser extrínseca, na aprendizagem adulta ela assume um caráter predominantemente intrínseco, relacionado às necessidades pessoais, profissionais e sociais do

indivíduo. De acordo com Araújo *et al.* (2021), o adulto aprende melhor quando percebe a aplicabilidade imediata do conhecimento e quando se sente protagonista do processo formativo, participando ativamente das decisões relacionadas à sua aprendizagem.

Além disso, a andragogia reconhece a autonomia do aprendiz adulto, ainda que de forma orientada. O educador assume o papel de facilitador, mediador ou orientador, criando condições para que o aprendiz desenvolva competências e habilidades de forma colaborativa. Filatro (2015) destaca que os estilos de aprendizagem também devem ser considerados nesse contexto, uma vez que os adultos apresentam preferências diversas quanto às formas de acesso, processamento e aplicação do conhecimento.

A heutagogia emerge como uma abordagem que amplia os pressupostos da aprendizagem adulta, propondo um modelo de aprendizagem autodeterminada. Na heutagogia, o aprendiz não apenas gerencia seu processo de aprendizagem, mas também define o que aprender, como aprender e por que aprender. Segundo Araújo *et al.* (2021), essa perspectiva reconhece o sujeito como agente ativo e responsável pelo próprio desenvolvimento, enfatizando a capacidade de aprender a aprender.

A aprendizagem heutagógica está fortemente associada ao desenvolvimento de competências e à reflexão crítica. O foco desloca-se do conteúdo para o processo. Dessa forma, a heutagogia atende de maneira mais eficaz às demandas de um mundo marcado pela incerteza, pela inovação constante e pela necessidade de atualização permanente. A heutagogia baseia-se em princípios como autonomia e flexibilidade.

Outro elemento fundamental da heutagogia é a aprendizagem ao longo da vida, entendida como um processo contínuo e integrado às práticas sociais e profissionais. A tecnologia desempenha papel relevante nesse contexto, ao possibilitar acesso a múltiplos recursos, ambientes virtuais e redes de aprendizagem. No entanto, a tecnologia não é vista como um fim em si mesma, mas como meio para potencializar a autonomia e a colaboração entre os aprendizes. Nesse sentido, a heutagogia dialoga diretamente com os desafios da educação contemporânea, especialmente no que se refere à formação de sujeitos críticos, reflexivos e capazes de se adaptar a diferentes contextos. Essa abordagem rompe com modelos instrucionais rígidos e propõe uma aprendizagem mais aberta, dinâmica e centrada no sujeito.

Com o intuito de sintetizar as principais características dos modelos educacionais discutidos, apresenta-se o Quadro 1, que compara pedagogia, andragogia e heutagogia, evidenciando suas diferenças e convergências quanto ao papel do aluno (ou ainda, aprendiz,

educando), do educador e aos processos de aprendizagem, conforme discutido por Filatro (2015), Araújo et al. (2021) e Langhi, Judice e Andrade (2023).

Quadro 1 - Comparação entre pedagogia, andragogia e heutagogia

Aspectos	Pedagogia	Andragogia	Heutagogia
Aluno	Crianças e adolescentes (dependentes).	Adultos, responsáveis pelo seu aprendizado (independentes e auto direcionados).	Adultos autônomos, independente de faixa etária, com capacidade de autogerir sua aprendizagem (independentes e auto aprendizados).
Educador	Escolhe qual metodologia a ser usada conforme o que julgar adequado ao aluno.	Mediador e facilitador - coopera com a escolha do tipo de metodologia a ser utilizada conforme a necessidade do aluno.	Mentor - apoia os alunos e fornece suporte quando solicitado.
Metodologia	Fundamentada em exercícios, na repetição de conceitos ou fórmulas e na memorização.	Fundamentada em eixos articuladores da motivação e da experiência dos aprendizes adultos.	Fundamentada no desempenho individual e seus processos de aprendizagem autodeterminada.
Organização do conteúdo	Conteúdos fixos e previamente definidos.	Conteúdos flexíveis, organizados a partir de necessidades identificadas.	Conteúdos emergentes, definidos pelo próprio aprendiz.
Formas de aprendizagem	Tradicional (aulas e leituras indicadas, por exemplo).	Ativa: por questionamentos indagadores, experiências e estudos independentes; Instrumentalizada por meio de negociação.	Aprendizagem reflexiva: baseada na experimentação; Interdependente, holística e disruptiva: encorajada a quebrar padrões.
Motivação	Extrínseca (recompensa, repetição).	Intrínseca (entusiasmo com o aprendizado).	De forma característica e pessoal.

Fonte: Elaboração própria, a partir de Filatro (2015), Araújo *et al.* (2021) e Langhi, Judice e Andrade (2023).

O conceito de *onlearning* surge como uma proposta que integra os princípios da andragogia e da heutagogia às demandas do contexto corporativo e digital. Langhi, Judice e Andrade (2023, p. 446) apontam o *onlearning* como uma abordagem inovadora no que tange à aprendizagem, trazendo respostas em um ambiente relacionado às transformações cada vez mais frequentes, podendo ser muito efetivo ao ambiente corporativo.

Além disso, o *onlearning* contribui para o desenvolvimento de competências essenciais nas empresas, considerando alguns aspectos como a aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*); a aprendizagem personalizada e adaptativa; a combinação do ensino *online* e presencial (*blended learning*); entre outros. Assim, o *onlearning* propicia pensamento crítico, criatividade, adaptabilidade e aprendizagem contínua. Ao articular princípios heutagógicos, o *onlearning* fortalece o protagonismo do aprendiz e promove uma cultura organizacional orientada ao aprendizado permanente.

Embora apresentem especificidades, a andragogia, a heutagogia e o *onlearning* compartilham fundamentos comuns, especialmente no que se refere à centralidade do aprendiz e à valorização da experiência. Filatro (2015), Araújo *et al.* (2021) e Langhi, Judice e Andrade (2023) convergem ao destacar a importância da autonomia e da motivação intrínseca nos processos formativos de adultos.

A principal diferença entre essas abordagens reside no grau de autonomia concedido ao aluno e sobre o nível de estruturação do processo educativo. Compreender essas abordagens de maneira integrada permite ampliar as possibilidades de intervenção pedagógica, especialmente em contextos de formação continuada e educação corporativa. A articulação entre teoria e prática torna-se essencial para a construção de experiências de aprendizagem mais efetivas e alinhadas às demandas contemporâneas.

A análise das abordagens da andragogia, da heutagogia e do *onlearning* evidencia a necessidade de repensar os modelos educacionais voltados à aprendizagem de adultos. Diante de um cenário marcado pela complexidade, pela inovação e pela aprendizagem ao longo da vida, torna-se fundamental adotar perspectivas que valorizem a autonomia, a experiência e o protagonismo do aprendiz.

Os estudos dos autores citados demonstram que essas abordagens oferecem fundamentos teóricos consistentes para a construção de práticas educativas mais flexíveis, colaborativas e alinhadas às demandas atuais. Ao integrar princípios andragógicos e heutagógicos em contextos digitais e corporativos, o *onlearning* desponta como uma estratégia promissora para o desenvolvimento de competências e para a promoção da aprendizagem contínua. Assim, buscou-se apresentar modelos destinados à aprendizagem adulta que acompanhem as mudanças sociais e tecnológicas, reforçando a importância de uma educação centrada no sujeito e em sua capacidade de aprender de forma autônoma e contínua.

Em seguida, serão abordadas a educação formal, não formal e informal, cuja identificação e diferenciação de seus aspectos possuem relevância na argumentação e construção deste trabalho.

1.3 Educação Formal, Não Formal e Informal

Esta seção tem como objetivo discutir educação formal, não formal e informal, abordando suas definições, especificidades e interfaces. Para isso, fundamenta-se nos estudos de Langhi (2023), Marandino (2017), Ferreira, Sirino e Mota (2020), Marques e Freitas (2017),

buscando evidenciar como essas categorias se articulam e se ressignificam no contexto da educação contemporânea.

A compreensão dos diferentes modos pelos quais os indivíduos aprendem ao longo da vida tem sido objeto de debate recorrente no campo educacional. Tradicionalmente, a literatura acadêmica e os documentos institucionais utilizam a distinção entre educação formal, não formal e informal como maneira de organizar e analisar os processos educativos que ocorrem em distintos contextos sociais. No entanto, diante das transformações sociais, econômicas, culturais e tecnológicas das últimas décadas, essa separação conceitual tem sido questionada, sobretudo no que diz respeito à sua rigidez e à sua capacidade explicativa frente às práticas educativas contemporâneas.

No contexto brasileiro, a educação formal está vinculada às diretrizes legais estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que define objetivos, conteúdos e formas de avaliação. Essa organização confere legitimidade social ao conhecimento produzido e transmitido nesses espaços, ao mesmo tempo em que estabelece padrões e critérios que orientam o trabalho pedagógico. Conforme destacam Ferreira, Sirino e Mota (2020), a formalização do ensino cumpre um papel central na garantia do direito à educação e na promoção da equidade social.

A educação formal é tradicionalmente associada aos sistemas de ensino institucionalizados e estruturados. Segundo Langhi (2023), esse tipo de educação ocorre em instituições de ensino (escolas oficiais públicas e privadas) e com certificação reconhecida, baseada em critérios de avaliação. A educação informal ocorre em espaços diversos (família, clube, local de trabalho, entre outros), não apresentando estrutura definida.

A educação não formal emerge como uma categoria intermediária entre a educação formal e a informal, caracterizando-se pela intencionalidade educativa sem, contudo, estar plenamente inserida nos sistemas oficiais de ensino. De acordo com Marques e Freitas (2017), a educação não formal ocorre em espaços diversos, como museus, organizações não governamentais, centros culturais, projetos sociais, associações comunitárias e ambientes de educação científica, possuindo objetivos educativos claros, embora não necessariamente certificados.

Um dos principais fatores de caracterização da educação não formal refere-se à flexibilidade de suas práticas pedagógicas. Diferentemente da educação formal, esse tipo de educação não está submetido a currículos rígidos ou avaliações padronizadas, o que permite

maior adaptação às necessidades dos públicos atendidos. Marques e Freitas (2017) destacam que a educação não formal valoriza o conhecimento prático e empírico, bem como tende a um conhecimento interdisciplinar e contextualizado.

A educação informal refere-se aos processos de aprendizagem que ocorrem de maneira espontânea, não intencional e frequentemente não sistematizada, ao longo da vida cotidiana. Apesar de sua aparente invisibilidade, a educação informal exerce influência significativa na formação dos sujeitos, moldando valores, atitudes, comportamentos e saberes práticos. Ferreira, Sirino e Mota (2020) argumentam que a aprendizagem informal é contínua e transversal, atravessando todas as dimensões da vida social. Nesse sentido, ela não pode ser dissociada dos processos educativos formais e não formais, uma vez que todos possuem relação entre si.

A valorização da educação informal desafia concepções tradicionais de ensino, ao reconhecer que aprender não se limita a contextos planejados ou institucionalizados. Conforme afirma Marandino (2017, p. 813), “os sujeitos aprendem o tempo todo, em múltiplos espaços e por meio de diferentes experiências”, o que reforça a necessidade de uma compreensão ampliada e integrada da educação.

A distinção entre educação formal, não formal e informal tem sido amplamente utilizada como ferramenta analítica, porém não está isenta de críticas. Marandino (2017) questiona se ainda faz sentido propor uma separação rígida entre esses termos, considerando que, na prática, os processos educativos se sobrepõem e se influenciam mutuamente. Para a autora, a excessiva categorização pode limitar a compreensão da complexidade dos fenômenos educativos contemporâneos.

Autores como Marandino (2017) e Ferreira, Sirino e Mota (2020) problematizam a utilização acrítica de termos, argumentando que, embora úteis do ponto de vista analítico, eles não dão conta da complexidade dos processos formativos que atravessam a vida dos sujeitos. A aprendizagem ocorre de forma contínua, híbrida e situada, transitando entre espaços institucionais, sociais e cotidianos, o que desafia classificações fixas. Nesse sentido, torna-se relevante revisitar esses conceitos, compreendendo suas origens, características e limites.

O Quadro 2 apresenta alguns fatores comparativos entre educação formal, não formal e informal, abordados pelos autores.

Quadro 2 - Comparação entre educação formal, não formal e informal

FATOR	CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM/EDUCAÇÃO		
	FORMAL	NÃO FORMAL	INFORMAL
Relação professor/aluno	hierárquica	menos hierárquica	não há professor envolvido
	fixa	mais informal, com relação de apoio	autonomia do aprendiz
	centrada no educador	centrada no aprendiz	centrado no aprendiz
Avaliação	avaliada, medindo a proficiência	normalmente não é avaliada	não é avaliada
Mediação da aprendizagem	por profissionais especializados	é mediada	a pessoas próximas
	pelo professor	pelo outro	por diversos meios
	através da autoridade de agentes	pelo aprendiz	
Localização	instituições de educação ou treinamento; escolas; universidades; etc.	instituições próprias; clube; empresas; ONGs; museus; zoos...	no cotidiano, em todo lugar
	instituições educacionais credenciadas pelo MEC	instituições não credenciadas pelo MEC	
Certificação	certificadora	em geral não é certificadora	não há certificação ou qualificação
	acesso a titulação	sem qualificações ou com qualificações não reconhecidas	

Fonte: Elaboração própria, a partir de Langhi (2023), Marques e Freitas (2017) e Ferreira, Sirino e Mota (2020).

Ferreira, Sirino e Mota (2020) afirmam que a educação não formal não deve ser compreendida como uma alternativa inferior ou suplementar à educação formal. Ao contrário, ela constitui um campo legítimo de produção de conhecimentos, especialmente no que se refere à educação cidadã, científica e cultural. Essa perspectiva amplia o entendimento sobre onde e como se aprende, contribuindo para uma visão mais abrangente dos processos educativos.

As autoras vão ao encontro de Marandino (2017), afirmando que as fronteiras entre os três tipos de educação são cada vez mais tênues. Projetos educativos desenvolvidos em espaços não formais, por exemplo, frequentemente dialogam com currículos escolares, enquanto práticas informais de aprendizagem são incorporadas ao ambiente escolar por meio de metodologias ativas e tecnologias digitais. Essa hibridização evidencia a necessidade de abordagens mais integradoras.

Dessa forma, mais do que classificar rigidamente os processos educativos, torna-se relevante compreender suas interações e complementaridades. A análise crítica dessas categorias permite reconhecer suas contribuições sem desconsiderar os limites conceituais que carregam, especialmente diante das transformações sociais e tecnológicas em curso.

A articulação entre educação formal, não formal e informal revela-se fundamental para a promoção de aprendizagens significativas e ao longo da vida. Langhi (2023) destaca que o

planejamento didático contemporâneo deve considerar a diversidade de contextos educativos, reconhecendo que os sujeitos aprendem dentro e fora da escola, em experiências estruturadas e espontâneas. Essa perspectiva amplia o papel do educador e das instituições educativas.

Marques e Freitas (2017, p. 1107) concluem que não há uniformidade nas definições nem nos conjuntos de termos usados. Ferreira, Sirino e Mota (2020, p. 593) argumentam que a educação é um processo complexo, plural e que se desenvolve em múltiplos tempos e espaços por meio de diferentes sujeitos. Essa realidade exige novas abordagens teóricas e metodológicas, capazes de compreender a educação para além de seus espaços tradicionais. Nesse sentido, reconhecer a legitimidade das aprendizagens não formais e informais contribui para a construção de políticas educacionais mais inclusivas e contextualizadas.

No contexto da educação contemporânea, marcado pela expansão das tecnologias digitais e pela aprendizagem ao longo da vida, a distinção entre formal, não formal e informal torna-se ainda mais complexa. Ambientes virtuais de aprendizagem, redes sociais e plataformas digitais desafiam modelos tradicionais de ensino, promovendo formas híbridas de aprendizagem que transitam entre diferentes categorias educativas. Além disso, a valorização dessas diferentes dimensões da educação implica repensar o papel da escola, do educador e das instituições culturais, promovendo práticas pedagógicas conectadas com a realidade social dos aprendizes.

Os estudos de Langhi (2023), Marandino (2017), Ferreira, Sirino e Mota (2020) e Marques e Freitas (2017) demonstram que os processos educativos são dinâmicos, interdependentes e atravessados por múltiplos contextos e experiências. Diante desse cenário, torna-se fundamental adotar uma perspectiva integradora da educação, que reconheça a pluralidade de espaços, tempos e formas de aprendizagem. Essa abordagem contribui para uma compreensão mais ampla e crítica dos processos formativos, alinhada às demandas da sociedade contemporânea e à concepção de educação ao longo da vida.

A educação profissional possui características de educação formal, acrescida de formação de competências técnicas específicas e preparo ao mercado de trabalho. As empresas buscam profissionais com conhecimentos e habilidades adquiridos nas escolas técnicas e voltadas à determinada função ou área. Historicamente, a formação de mão-de-obra qualificada possibilitada por políticas públicas voltadas à educação profissional, visava atender a demanda setorial e regional. Atualmente, o debate é complexo e amplo, principalmente com as rápidas mudanças tecnológicas e culturais ocorridas no mundo atual. Na próxima seção tais questões

serão apresentadas e discutidas, abordando principalmente a evolução histórica da educação profissional no Brasil.

1.2 Educação Profissional e Tecnológica

A educação profissional no Brasil constitui-se como campo historicamente marcado por tensões entre formação para o trabalho e formação humana integral. Desde suas origens, esteve vinculada às demandas produtivas e às transformações do mundo do trabalho, refletindo projetos distintos de sociedade e de desenvolvimento econômico. Ao longo do tempo, consolidou-se como política estratégica para a inserção produtiva, mas também como espaço de disputa entre perspectivas tecnicistas e propostas de formação humana. Nesse sentido, o presente texto busca apresentar um breve histórico da educação profissional brasileira e discutir alguns desafios contemporâneos.

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) desempenha papel central no desenvolvimento econômico, social e científico do Brasil, articulando a formação de competências técnicas e o preparo de profissionais aptos a atuar de forma eficaz no mercado de trabalho. Conforme Peterossi (2014, p. 5), a EPT forma profissionais com habilidades para utilizar os conhecimentos de forma inovadora ao aplicá-los e difundi-los no mundo do trabalho, evidenciando seu caráter estratégico. O tema é de grande relevância, pois a EPT está situada entre a educação básica e a superior, atuando como ponte entre conhecimento acadêmico e prática profissional, com implicações diretas na produtividade e competitividade nacional.

Historicamente, a educação profissional no Brasil esteve associada à formação de mão de obra para atender às necessidades econômicas de cada período. Conforme analisam Cordão e Moraes (2017), suas origens remontam ao início do século XX, com a criação das escolas de aprendizes e artífices, em 1909, voltadas à formação de jovens das camadas populares. Desde então, estruturou-se uma dualidade educacional: de um lado, o ensino destinado às elites e, de outro, a formação técnica dirigida às classes trabalhadoras. Essa divisão reforçou desigualdades sociais e consolidou uma visão utilitarista da educação profissional.

A EPT acompanhou as transformações econômicas e políticas do país, adaptando-se às demandas de cada período. Desde a primeira regulamentação na Constituição Federal de 1937 até as legislações mais recentes, o sistema evoluiu para atender tanto às necessidades do mercado quanto aos objetivos de inclusão social e desenvolvimento regional. O estudo da

trajetória histórica, do marco legal e das instituições que ofertam a EPT permite compreender como a educação profissional se consolidou como política estratégica de Estado.

O desenvolvimento da EPT no Brasil iniciou-se formalmente com a Constituição Federal de 1937, durante o Estado Novo, que abordou de maneira detalhada a educação técnica. Hennig e Brittes (2025) destacam que o governo de Getúlio Vargas criou mecanismos para que indústrias e sindicatos organizassem escolas de aprendizes, atendendo aos filhos de operários e associados. A industrialização exigia trabalhadores qualificados, e a formação profissional passou a ser vista como estratégia para o crescimento econômico, deixando de ser percebida apenas como caridade.

A criação de instituições como o SENAI e o SENAC consolidou o caráter institucional da EPT e marcou a formalização de modelos pedagógicos voltados à eficiência e produtividade industrial, inspirados no taylorismo. A atuação dessas instituições estabeleceu a base para a formação técnica estruturada no país, vinculada às necessidades do setor produtivo e às demandas de industrialização.

Durante o Regime Militar (1964–1985), políticas públicas de incentivo à educação profissional foram mantidas, ampliando o ensino técnico e industrial, especialmente no nível médio. O objetivo era aumentar a produtividade nacional e preparar profissionais para atender à demanda econômica e tecnológica, consolidando a EPT como instrumento de crescimento industrial (Peterossi, 2014, p. 7).

A redemocratização do país e a Constituição de 1988 trouxeram novos princípios, incorporando questões de cidadania, inclusão social e direitos educativos, promovendo uma visão mais abrangente da EPT. Nesse contexto, a educação profissional deixou de ser apenas extensão da formação técnica e passou a integrar debates sobre desenvolvimento social e econômico.

O marco legal da EPT consolidou-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, que em seus artigos 39 a 42 reconhece a EPT como integrada aos diferentes níveis e modalidades de ensino, articulando ciência, tecnologia e trabalho (Peterossi, 2014, p. 8). Diferentemente das legislações anteriores, a LDB contempla a EPT em capítulo específico, legitimando sua importância e estruturando normas para cursos técnicos e tecnológicos.

A Lei nº 11.741/2008 introduziu eixos tecnológicos e itinerários formativos, contemplando formação inicial e continuada, educação técnica de nível médio e tecnológica de

graduação e pós-graduação. Segundo Pelissari (2023, p. 5), o conjunto de reformas educacionais satisfaz interesses das classes trabalhadoras, sobretudo no âmbito do Ensino Médio e da EPT, promovendo o modelo politécnico e consolidando a perspectiva de formação humana integral.

A Lei nº 11.892/2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, ampliando a oferta pública e gratuita da EPT e reduzindo desigualdades regionais. Complementarmente, o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, criado em 1969, oferece ensino técnico e tecnológico em cerca de trezentas unidades, reforçando a presença da EPT no estado de São Paulo (Peterossi, 2014, p. 9).

A EPT é ofertada por instituições públicas e privadas, abrangendo diferentes níveis de escolaridade e modalidades de ensino. Os Institutos Federais e o Centro Paula Souza combinam ensino técnico e tecnológico com pesquisa aplicada e extensão, articulando teoria, prática e demandas do mundo do trabalho. As modalidades de cursos incluem educação técnica de nível médio, formação inicial e continuada, cursos de qualificação e educação tecnológica de graduação e pós-graduação. A diversidade de formatos e áreas permite atender diferentes perfis de estudantes e setores produtivos, ampliando o acesso e promovendo a inclusão social. O currículo das instituições da EPT combina disciplinas técnicas, científicas e de formação geral, buscando equilíbrio entre competência profissional e compreensão crítica do contexto econômico e social.

A Lei nº 14.645/2023 trouxe avanços na avaliação e organização da EPT, considerando itinerários contínuos, aproveitamento de experiências e certificações, e alinhamento dos cursos às necessidades sociais, econômicas e produtivas locais e nacionais. Esse marco legal reforça a importância de direcionar a oferta de cursos de forma estratégica, promovendo eficiência, qualidade e equidade na educação profissional. Apesar dos avanços, a EPT ainda enfrenta desafios estruturais e sociais. Entre eles, destacam-se: desigualdade regional na oferta de cursos, defasagem tecnológica e de infraestrutura, necessidade de atualização curricular e integração com demandas produtivas, e avaliação sistemática da qualidade e impacto dos programas.

Hennig e Brittes (2025) enfatizam que superar as contradições históricas entre formação técnica voltada ao mercado e desenvolvimento integral do indivíduo é essencial para consolidar uma política pública eficaz. Perspectivas futuras incluem a ampliação da oferta pública, modernização de currículos, fortalecimento da pesquisa aplicada e inovação tecnológica, bem como promoção de políticas inclusivas que garantam acesso equitativo à EPT.

A EPT consolidou-se como instrumento estratégico de desenvolvimento econômico e social no Brasil, articulando formação técnica, científica e tecnológica aos diferentes níveis e modalidades de ensino. Sua trajetória histórica revela a interseção entre Estado, indústria e sociedade, marcada por reformas, legislações e instituições que moldaram a oferta, a qualidade e o alcance da educação profissional. O contexto histórico é importante à compreensão do debate atual sobre o tema. Os marcos importantes da educação profissional no Brasil podem ser sintetizados no Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese histórica da educação profissional e tecnológica no Brasil

Período	Legislação	Síntese	Interpretação (autores)
Primeira República (1909)	Decreto nº 7.566/1909 – Escolas de Aprendizes Artífices	Marco inicial da rede federal de educação profissional, institucionalizando a formação de trabalhadores urbanos.	Consolidação da educação profissional como política pública estatal (Cordão e Moraes).
Era Vargas (1930–1945)	Decreto-Lei nº 4.073/1942 (Lei Orgânica do Ensino Industrial); criação do SENAI (1942)	Organização sistêmica da educação profissional articulada ao projeto de industrialização nacional.	Fortalecimento da lógica produtivista e tecnicista, alinhando educação às demandas industriais (Cordão e Moraes; Peterossi).
Período Desenvolvimentista (1950–1960)	Lei nº 4.024/1961 (primeira LDB)	Expansão do ensino técnico como estratégia de modernização econômica.	Intensificação da formação instrumental, reforçando vínculo entre qualificação e crescimento industrial (Cordão e Moraes).
Regime Militar (1964–1985)	Lei nº 5.692/1971 (profissionalização obrigatória no 2º grau)	Tentativa de universalização da formação profissional no ensino médio.	Política de caráter tecnocrático, com profissionalização e reforço da dualidade educacional (Cordão e Moraes).
Redemocratização e LDB (1988–1996)	Constituição de 1988; Lei nº 9.394/1996 (LDB)	Reconhecimento da educação como direito social; redefinição da educação profissional no sistema	Debate sobre integração curricular e superação da fragmentação histórica (Peterossi).
Reformas da década de 1990	Decreto nº 2.208/1997	Separação formal entre ensino médio e educação profissional.	Reforço da fragmentação estrutural e adequação às políticas neoliberais de flexibilização (Pelissari).
Integração e expansão (2004–2014)	Lei nº 11.741/2008; Lei nº 11.892/2008 (Institutos Federais); PNE 2014	Retomada da integração entre ensino médio e técnico; ampliação da rede federal.	Possibilidade concreta de formação integrada e desenvolvimento regional; fortalecimento da EPT pública (Pelissari; Peterossi).
Reformas 2016–2021	Lei nº 13.415/2017 (Reforma do Ensino Médio); BNCC; novas DCNs da EPT	Reorganização curricular por itinerários formativos e ênfase em competências.	Intensificação da lógica mercadológica, flexibilização curricular (Pelissari).
Debates Contemporâneos (2020–2025)	Atualizações das DCNs da EPT (2021)	Consolidação normativa recente da Educação Profissional e Tecnológica.	Disputa entre formação integral e formação para empregabilidade imediata; defesa do trabalho como princípio educativo (Hennig e Brittes).

Fonte: Elaboração própria, a partir de Cordão e Moraes (2017), Peterossi (2014) e Pelissari (2023).

Além do aspecto histórico da EPT, deve-se atentar ao debate sobre a formação integral do aluno, capaz de compreender criticamente as relações sociais e produtivas nas quais está inserido. Nesse sentido, a educação profissional deve ir além da preparação técnica, promovendo o desenvolvimento intelectual, ético e político. Peterossi (2014) enfatiza que a educação tecnológica precisa estar fundamentada em bases científicas sólidas, evitando a mera reprodução de procedimentos operacionais. A integração curricular surge, assim, como estratégia fundamental para garantir coerência formativa.

Entretanto, a concretização de uma proposta integrada enfrenta obstáculos estruturais, como financiamento insuficiente, precarização das condições de trabalho docente e pressões por resultados imediatos. Além disso, a influência de organismos internacionais e de agendas econômicas globais tem direcionado políticas educacionais para modelos baseados em eficiência e produtividade. Cordão e Moraes (2017) alertam que a educação profissional, ao longo de sua história, sempre esteve sujeita a disputas ideológicas, refletindo projetos distintos de desenvolvimento nacional.

A dualidade estrutural da educação brasileira permanece como desafio persistente. Embora avanços legais e institucionais tenham ampliado o acesso à educação profissional, as desigualdades sociais continuam a influenciar trajetórias educacionais. Estudantes das classes populares são frequentemente direcionados a percursos formativos mais curtos e voltados ao trabalho imediato, enquanto camadas privilegiadas mantêm acesso ampliado ao ensino superior. Essa dinâmica reforça hierarquias históricas e limita a efetivação da educação como direito social pleno.

Diante desse quadro, torna-se fundamental repensar as bases da política de educação profissional no Brasil. A articulação entre formação técnica e formação geral deve ser concebida como princípio estruturante, e não como solução periférica. Henning e Brittes (2025) ressaltam que a construção de uma formação integral exige compromisso político com a emancipação dos sujeitos e com a redução das desigualdades. Isso implica fortalecer instituições públicas, valorizar profissionais da educação e garantir condições adequadas de ensino.

Ademais, é necessário compreender a educação profissional como parte integrante de um projeto de desenvolvimento socialmente referenciado. Não se trata apenas de responder às demandas do mercado, mas de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Pelissari (2023) evidencia que reformas orientadas exclusivamente por critérios

econômicos tendem a enfraquecer a dimensão pública da educação, reduzindo-a a instrumento de ajustamento produtivo.

Em síntese, a trajetória da educação profissional no Brasil revela permanências e rupturas. Desde suas origens, esteve marcada por tensões entre inclusão social e controle da força de trabalho, entre formação ampla e treinamento instrumental. Os debates contemporâneos, intensificaram essas disputas, recolocando em pauta a necessidade de defender uma concepção de formação integral. O desafio que se impõe é consolidar políticas públicas capazes de articular trabalho, ciência e cultura, garantindo à educação profissional um papel emancipador e transformador na sociedade brasileira.

Atualmente, a EPT deve continuar evoluindo para atender às demandas do mercado, reduzir desigualdades regionais e preparar profissionais aptos a atuar em um contexto econômico e tecnológico dinâmico. A consolidação de políticas públicas eficazes, a expansão da rede de instituições e a modernização curricular são elementos centrais para o fortalecimento da EPT no Brasil, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do país.

Em complemento à EPT, as empresas buscam capacitar seus empregados por meio de treinamentos e educação corporativa. Em alguns casos, as organizações possuem universidades corporativas para formar de maneira mais ampla seus funcionários, principalmente para adequá-los à estratégia e à cultura organizacional da empresa. No próximo capítulo, serão apresentadas e discutidas: a educação corporativa, a universidade corporativa, a aprendizagem organizacional e a cultura organizacional.

2 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

2.1 Educação Corporativa

As organizações possuem desafios como: desenvolvimento e retenção de conhecimento; estímulo à inovação; estrutura organizacional flexível para se adaptar às rápidas mudanças do mercado; desenvolvimento de motivação e do capital intelectual; reconhecimento pela produtividade; manutenção de talentos; além de proporcionar condições para que os empregados busquem atingir os objetivos da empresa. Nesse contexto, a educação corporativa busca transformar os tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em um sistema de aprendizagem amplo, não limitando a aptidão a uma determinada atividade ou tarefa. Enquanto o modelo tradicional de T&D foca nas necessidades individuais, o modelo de educação corporativa foca nas estratégias de negócios. Atualmente, para promover a capacitação dos empregados, muitas empresas utilizam a área de T&D ou, de forma mais ampla, as universidades corporativas – inseridas no contexto da educação corporativa.

Meister (1999), no prefácio de sua obra, destaca pontos importantes da educação corporativa: 1. O apoio e envolvimento da alta cúpula é vital à evolução da aprendizagem; 2. a aprendizagem efetiva é vinculada cuidadosamente às necessidades estratégicas da empresa, através de uma rede de comitês de aprendizagem e conselhos consultivos; 3. as melhores soluções de aprendizagem resultam da formação de parcerias de colaboração com uma infinidade de empresas inovadoras; 4. a tecnologia precisa ser utilizada de forma agressiva para acelerar o aprendizado do funcionário; 5. o público-alvo do aprendizado estende-se agora para além das organizações e inclui os principais participantes da cadeia de valor.

A autora afirma que a educação não termina quando o estudante se forma na escola tradicional. Os estudos devem ocorrer ao longo da vida. A autora diz que novas competências são exigidas pela empresa para ter competitividade em relação à concorrência: 1. Aprender a aprender; 2. Comunicação e colaboração; 3. Raciocínio criativo e resolução de problemas; 4. Conhecimento tecnológico; 5. Conhecimento de negócios globais; Desenvolvimento de liderança; 7. Autogerenciamento da carreira. Ainda, em sua obra, comenta o surgimento das universidades corporativas, ressaltando que embora a universidade corporativa existisse como campus, hoje ela consiste como um processo e não em um local físico (Meister, 1999, p. 11-23).

Nos anos 1990, Meister (1999) introduziu o conceito de universidade corporativa. As universidades corporativas surgiram no final do século XX, como uma das estratégias da educação corporativa. Embora sua abordagem tenha origem nos Estados Unidos, foi adaptada ao contexto brasileiro por estudiosas como Marisa Eboli, Maria Tereza Fleury e Celi Langhi.

Langhi *et al.* (2023), em concordância com outros autores como, por exemplo, Cordão (2017) e Eboli (2004), consideram a educação corporativa e universidade corporativa como termos equivalentes. No entanto, adotou-se preferencialmente no Brasil o termo “educação corporativa” (Langhi *et al.*, 2023, p. 64).

Eboli (2004) conceitua a universidade corporativa (UC) como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. A autora ressalta que as empresas que aplicam os princípios da UC criam um sistema de aprendizagem contínua. A missão da UC consiste em formar e desenvolver pessoas para gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação). O propósito é que toda a corporação aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem vinculada a metas empresariais (Eboli, 2004, p. 48).

Eboli (2004, 2014) considera a competitividade como princípio central da educação corporativa. A partir da competitividade vinculada à estratégia da empresa, busca-se os demais princípios. A perpetuidade é um instrumento de cultura organizacional na qual deve-se entender a educação como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da organização. A conectividade objetiva privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. A disponibilidade deve oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, a qualquer hora e em qualquer lugar. A cidadania deve estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, pautado por postura ética e socialmente responsável. A parceria exige que se estabeleçam parcerias internas (líderes e gestores) e externas (instituições de educação). A sustentabilidade (ou efetividade) deve procurar sempre agregar valor ao negócio e que permita um orçamento próprio (Eboli, 2004, p. 59; 2014, p. 20-21).

Em resumo, a autora define os sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa: competitividade; perpetuidade; conectividade; disponibilidade; cidadania; parceria (interna e externa); efetividade, conforme Figura 1.

Figura 1 - Os sete princípios de sucesso da educação corporativa



Fonte: Eboli, 2004, p. 59 – com adaptações.

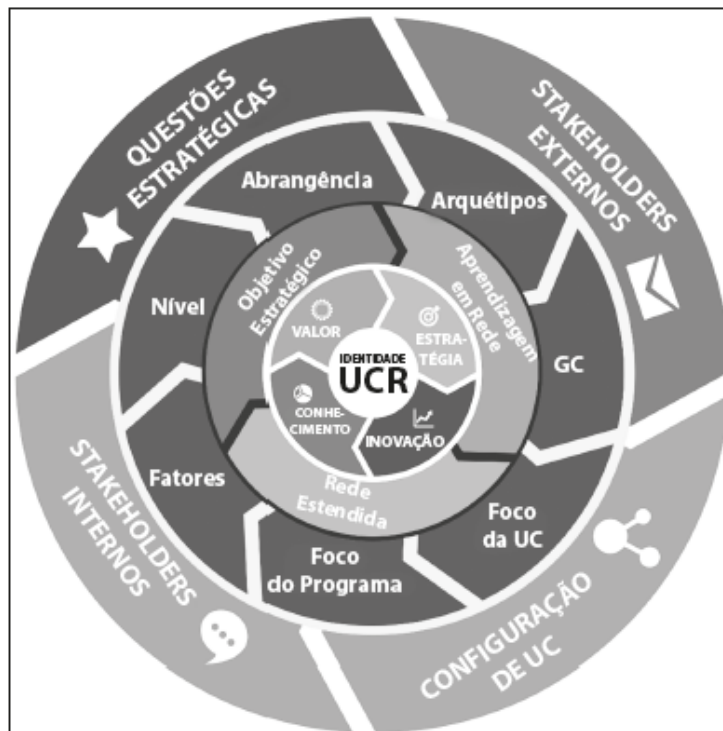
A partir dos anos 2000, a educação corporativa passou a incorporar temas como liderança, inovação e sustentabilidade. Freire (2019) argumenta que as universidades corporativas em rede representam uma evolução do modelo tradicional, permitindo maior flexibilidade, compartilhamento de práticas e racionalização de recursos.

Freire *et al.* (2019) concebem um modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR) como um ambiente de aprendizagem estruturado a partir das demandas estratégicas da organização e dos *stakeholders* (por exemplo, empregados, líderes, fornecedores, clientes, comunidade, entre outros) que integram seu ecossistema de atuação. Fundamentada em princípios da gestão do conhecimento, essa abordagem prioriza o desenvolvimento do capital humano e social por meio de ações de formação, treinamento e aprendizagem em rede, articulando diferentes níveis e públicos organizacionais. O modelo contempla tanto atores internos quanto externos, incluindo profissionais em funções operacionais, gerenciais e estratégicas, todos comprometidos com o êxito da estratégia institucional.

Os autores destacam, ainda, a importância de relações pautadas na confiança, cooperação e conectividade entre organização, sociedade, universidades tradicionais, universidades corporativas e institutos de ciência e tecnologia, de modo a gerar valor

compartilhado e fortalecer o capital social. O conteúdo formativo deve manter alinhamento com a estratégia organizacional, podendo assumir caráter operacional, administrativo ou generalista, conforme as necessidades institucionais. Ademais, a proposta admite a possibilidade de articulação com o ensino superior formal, inclusive com aproveitamento de créditos acadêmicos e certificação, ao mesmo tempo em que enfatiza a cocriação e a coprodução de valor como princípios orientadores das relações entre os diversos *stakeholders* envolvidos (Freire *et al.*, 2019, p. 37-38).

Figura 2 - Diretrizes do modelo de Universidade Corporativa em Rede



Fonte: Freire *et al.*, 2019, p. 39.

A Figura 2 apresenta as diretrizes para a construção do modelo UCR. A figura é formada por camadas circulares, pois não se limita nos elementos apresentados, podendo ser agregados outros elementos ao modelo. O modelo inicial UCR é caracterizada por cinco níveis. De fora para dentro, o primeiro nível estão as questões estratégicas que buscam definir a configuração da UC e os *stakeholders* internos e externos envolvidos. O segundo nível busca definir o nível de atividades que serão envolvidas: foco da EC; foco da UC; fatores da UC; etc. O terceiro nível está relacionado ao alinhamento estratégico; desenvolvimento do capital social e humano; bem como a oferta de tecnologias colaborativas de trabalho e de aprendizagem em rede. O quarto nível do modelo se refere à gestão do conhecimento essencial à estratégia organizacional, mantendo-se inovador e agregando valor aos produtos e serviços da empresa. E, finalmente, no

quinto nível está a identidade da UCR, sendo referência para gerenciar os quatro níveis (Freire et al., 2019, p. 39-40).

Langhi, Cordeiro e Duarte (2023) apresentam, dentro do âmbito da educação corporativa, uma reflexão conceitual aprofundada sobre os termos “técnica”, “tecnologia” e “inovação” no contexto da educação corporativa, partindo da revisão de literatura como método de investigação (Langhi, Cordeiro e Duarte, 2023, p. 2-4). Os autores problematizam o uso desses conceitos e argumentam que, sem a devida ressignificação, corre-se o risco de confundir as práticas organizacionais. Eles ressaltam que a técnica e a tecnologia devem ser compreendidas não apenas como instrumentalidade operativa, mas como um conjunto de procedimentos que orientam ações no trabalho e na aprendizagem. A tecnologia deve ser analisada não apenas como dispositivo ou ferramenta digital, mas como um projeto que agregue valor para consumidores, empresas e governos, de modo a beneficiar toda a sociedade. A inovação, por sua vez, é discutida como um elemento catalisador de mudança, que transcende a simples introdução de tecnologias para abarcar a capacidade de produzir novos significados e práticas (Langhi, Cordeiro e Duarte, 2023, p. 5-15).

Os estudos sobre educação corporativa (EC) abrangem vários setores produtivos. Eboli (2004, 2014) e Ricardo (2007), apresentam vários estudos de caso da área financeira e corporativa, como por exemplo: Banco do Brasil; BankBoston; BNDES; CEF; Real-ABN AMRO; Visa do Brasil; Eletrobras; Roche; Serasa; Embrapa; entre outros. Eboli (2014, p. 117-142) publicou estudos mais detalhados sobre a Universidade Corporativa Bradesco e da Escola Itaú de Negócios. Deve-se contextualizar a época da publicação da referida pesquisa. Em todo caso, os estudos servem de referência às pesquisas posteriores. No caso da CEF, Eboli (2004 p. 107-109) apresenta um resumo da UCC, em três páginas, por meio de histórico; programas; estrutura e tecnologia. No estudo da UCC não há detalhes de informações para efetuar uma comparação com o presente estudo.

Na área bancária, além da proposta da educação corporativa, há demandas de caráter legal, normativo e comportamental em relação aos *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo, entre outros). Um exemplo é o cumprimento do Código de Ética e de Conduta. Nesse sentido, as empresas devem desenvolver uma cultura organizacional baseada na missão e valores da instituição. Nessa área, Langhi *et al.* (2025) discutem a educação corporativa no setor bancário (bancos múltiplos) a partir do conceito de curadoria de conteúdo digital. Os resultados indicam a existência de modelo que auxilia gestores, professores e alunos no processo de ensino-aprendizagem (Langhi *et al.*, 2025, p. 1).

Os programas de educação corporativa passaram a abordar com mais frequência a responsabilidade social empresarial. Fischer (2002) argumenta que a formação deve incluir temas como ética, diversidade e sustentabilidade, contribuindo para a construção de organizações mais conscientes e comprometidas com o bem comum. Essa ampliação do escopo formativo reflete o alinhamento entre valores organizacionais e demandas sociais contemporâneas:

O exercício de responsabilizar-se pelo social, por sua vez deve estar inserido com um conceito mais amplo e mais abrangente, que é o conceito de cidadania. Mais amplo porque abarca não apenas as responsabilidades econômico e financeira, mas também aquelas de ordem política, cultural e social que compõem a textura das organizações e das sociedades. [...] Ao propor o conceito de cidadania organizacional, procura-se integrar de forma consistente a visão de dentro para fora e de fora para dentro da organização” (Fischer, 2002, p. 222).

Langhi *et al.* (2023), em seu estudo bibliométrico sobre educação corporativa, do período de 2019 a 2023, revelam que há um vasto campo de pesquisa a ser explorado (173 artigos). Porém, ao se aplicar a intersecção temática, a quantidade de artigos fica reduzida significativamente. Tal fato demonstra a necessidade de mais pesquisas científicas nesse campo.

Complementando as perspectivas da Educação Corporativa do futuro, Eboli (2014, p. 112-113) indica alguns desafios para a Educação Corporativa: a) Avaliação de resultados: “implantar formas efetivas para verificar os resultados gerados pelas ações educacionais”; b) Atuação estratégica: alinhar as ações à estratégia da empresa; c) Restrição orçamentária: otimizar o orçamento em um cenário de redução orçamentária; d) Reconhecimento da organização: “conscientizar as demais áreas nas organizações sobre a importância da educação e, conseqüentemente, valorizar a EC como um processo estratégico”; Autodesenvolvimento: responsabilizar o funcionário pelo seu desenvolvimento, “tornando-se protagonista em seu aprendizado”.

Por fim, a educação corporativa deve ser compreendida como prática estratégica, pedagógica e cultural. Sua evolução reflete mudanças profundas nas formas de aprender, trabalhar e liderar. Ao integrar saberes, valores e competências, contribui para a construção de organizações mais inteligentes, humanas e inovadoras. O desafio é manter sua essência formativa e reafirmar seu papel como espaço de transformação.

2.2 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional (AO) constitui um dos campos importantes de investigação no campo corporativo, especialmente diante das transformações econômicas, tecnológicas e sociais que marcam o ambiente contemporâneo. Em contextos caracterizados por incerteza, inovação contínua e intensa competitividade, a capacidade de aprender torna-se elemento estratégico para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. Nesse cenário, compreender os fundamentos conceituais, epistemológicos e práticos da aprendizagem organizacional é essencial para a consolidação de modelos de gestão mais reflexivos e adaptativos.

A noção de AO ultrapassa a simples soma das aprendizagens individuais, envolvendo processos coletivos de construção, compartilhamento e institucionalização do conhecimento. Trata-se de um fenômeno complexo, que articula dimensões cognitivas, sociais, culturais e políticas presentes no cotidiano organizacional. A literatura da área revela uma multiplicidade de abordagens e paradigmas, evidenciando que não há consenso quanto à sua definição, mas sim um campo em constante construção teórica.

Optou-se por alguns autores sobre aprendizagem organizacional, destacando suas principais abordagens teóricas e suas interfaces com a gestão do conhecimento, a educação corporativa e as práticas sociais nas organizações. Para tanto, a AO fundamenta-se nas contribuições de Langhi e Cordeiro (2021), Antonello e Godoy (2010), Bispo (2013), Finamor e Silva (2024) e Fleury (2002), articulando diferentes perspectivas analíticas.

A aprendizagem organizacional pode ser compreendida como o processo pelo qual as organizações desenvolvem, ampliam e transformam seus repertórios de ação a partir da experiência. Esse processo envolve a interpretação de eventos, a reflexão sobre práticas e a incorporação de novos conhecimentos às rotinas institucionais. Diferentemente da aprendizagem individual, que se situa no âmbito psicológico, a aprendizagem organizacional opera no nível coletivo, exigindo mecanismos de socialização e institucionalização.

Antonello e Godoy (2010) destacam que o campo da aprendizagem organizacional se caracteriza por uma encruzilhada paradigmática, na qual coexistem diferentes perspectivas epistemológicas. As autoras apontam a presença de abordagens funcionalistas, interpretativistas e críticas, cada qual enfatizando dimensões distintas do fenômeno. Essa diversidade revela tanto a riqueza quanto a complexidade do tema, exigindo análises que considerem seus múltiplos níveis e dimensões.

Fleury (2002) reforça que a aprendizagem organizacional é um processo que envolve a construção de significados e a troca de experiências entre os membros da organização. Essa perspectiva valoriza o conhecimento tácito e a cultura organizacional como elementos centrais da aprendizagem. A autora propõe que a educação corporativa seja integrada à gestão estratégica de pessoas, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais para a sustentabilidade organizacional.

Sob a perspectiva funcionalista, a aprendizagem organizacional é frequentemente associada à adaptação e ao desempenho organizacional. Nessa visão, aprender significa aprimorar processos, corrigir erros e aumentar a eficiência. Já as abordagens interpretativistas enfatizam os significados compartilhados e as interações sociais que sustentam a construção do conhecimento nas organizações. Por sua vez, as perspectivas críticas questionam as relações de poder e os interesses que permeiam os processos de aprendizagem.

A multiplicidade de enfoques evidencia que a aprendizagem organizacional não pode ser reduzida a um modelo único ou linear. Trata-se de um fenômeno dinâmico, situado e historicamente construído, que envolve conflitos, negociações e disputas simbólicas. Assim, compreender suas bases conceituais requer reconhecer a coexistência de diferentes racionalidades no interior das organizações.

A relação entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento tem sido amplamente debatida na literatura contemporânea. Embora sejam conceitos distintos, ambos se articulam na medida em que tratam da produção, compartilhamento e utilização do conhecimento no contexto organizacional. Langhi e Cordeiro (2021) argumentam que a gestão do conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de práticas e estratégias que favorecem a aprendizagem organizacional.

Segundo os autores, a aprendizagem organizacional representa um processo mais amplo, enquanto a gestão do conhecimento constitui um instrumento ou meio para potencializá-la. Nesse sentido, políticas de sistematização de informações, criação de comunidades de prática e estímulo à troca de experiências contribuem para a consolidação de ambientes organizacionais mais propícios ao aprendizado coletivo. A integração entre esses campos fortalece a capacidade inovadora das organizações.

Entretanto, Langhi e Cordeiro (2021) alertam que a simples implementação de ferramentas tecnológicas não garante a efetividade da aprendizagem organizacional. É necessário considerar aspectos culturais, estruturais e humanos que influenciam o

compartilhamento do conhecimento. A aprendizagem depende de confiança, diálogo e abertura para a reflexão crítica, elementos que não se restringem à dimensão técnica da gestão. Dessa forma, a articulação entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional exige uma visão sistêmica da organização. A efetividade desse processo depende da criação de condições institucionais que estimulem a participação ativa dos sujeitos.

Uma contribuição relevante para o campo da aprendizagem organizacional advém da abordagem baseada no conceito de prática. Bispo (2013) destaca que a aprendizagem ocorre no próprio fazer cotidiano, nas interações e nas atividades compartilhadas. Nessa perspectiva, aprender não é apenas adquirir informações, mas participar de práticas sociais situadas. A aprendizagem organizacional, sob essa ótica, emerge da participação em comunidades de prática, nas quais os indivíduos constroem significados coletivos por meio da ação. O conhecimento é incorporado às rotinas, aos artefatos e às narrativas que estruturam o trabalho. Assim, a ênfase desloca-se dos indivíduos isolados para as práticas socialmente organizadas.

Bispo (2013) argumenta que essa abordagem permite superar dicotomias tradicionais, como teoria e prática ou indivíduo e organização. A aprendizagem passa a ser entendida como processo relacional, situado e corporificado, que se desenvolve na experiência concreta do trabalho. Tal perspectiva amplia a compreensão do fenômeno, evidenciando sua dimensão social e contextual. Essa concepção reforça a ideia de que a aprendizagem organizacional não se restringe a treinamentos formais ou programas estruturados. Ela se manifesta no cotidiano, nas trocas informais, na resolução de problemas e na improvisação diante de situações inesperadas. Portanto, analisar as práticas torna-se fundamental para compreender como o conhecimento é produzido e transformado nas organizações.

O avanço das tecnologias digitais introduziu novas possibilidades para a aprendizagem organizacional. Finamor e Silva (2024) analisam criticamente o papel dos recursos infocomunicacionais (meios, ferramentas e tecnologias usados para produzir, armazenar, acessar e compartilhar informações por meio da comunicação) nesse processo, destacando que plataformas digitais, redes colaborativas e sistemas de informação podem ampliar o acesso ao conhecimento e favorecer a interação entre os membros da organização. Os autores ressaltam, contudo, que a adoção desses recursos deve ser acompanhada de reflexão crítica sobre seus impactos. A tecnologia, por si só, não produz aprendizagem; ela atua como mediadora de processos sociais. A efetividade dos recursos infocomunicacionais depende da cultura organizacional, das práticas de compartilhamento e da disposição dos sujeitos para colaborar.

Além disso, Finamor e Silva (2024) chamam atenção para a necessidade de evitar uma visão tecnocêntrica da aprendizagem organizacional. O foco deve recair sobre as dinâmicas comunicacionais e sobre a qualidade das interações estabelecidas. A aprendizagem ocorre quando há diálogo, troca de experiências e construção coletiva de sentido, elementos que ultrapassam a mera disponibilização de informações. Assim, os recursos digitais podem potencializar a aprendizagem organizacional, desde que integrados a estratégias que valorizem a participação e a reflexão crítica. A tecnologia deve ser compreendida como parte de um ecossistema organizacional mais amplo, no qual pessoas, processos e cultura interagem continuamente.

A dimensão humana ocupa lugar central na aprendizagem organizacional. Fleury (2002) enfatiza que as pessoas são portadoras de conhecimentos, competências e experiências que constituem o principal ativo das organizações. A valorização do capital humano e a criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento são condições essenciais para a aprendizagem coletiva. Nesse contexto, a liderança desempenha papel estratégico ao fomentar espaços de diálogo e reflexão. A aprendizagem organizacional requer ambientes nos quais os indivíduos se sintam seguros para questionar práticas estabelecidas e propor inovações. A gestão deve, portanto, atuar como facilitadora de processos colaborativos.

A análise das diferentes perspectivas teóricas demonstra que a aprendizagem organizacional constitui um campo plural e multifacetado. As contribuições de Antonello e Godoy (2010) demonstram a coexistência de múltiplos paradigmas, enquanto Langhi e Cordeiro (2021) reforçam a importância da articulação com a gestão do conhecimento. Bispo (2013) amplia o debate ao enfatizar a centralidade das práticas, e Finamor e Silva (2024) problematizam o papel das tecnologias digitais nesse contexto.

Conclui-se que promover a aprendizagem organizacional implica adotar uma visão sistêmica e crítica da gestão, reconhecendo a complexidade das interações que sustentam o conhecimento nas organizações. Ao articular diferentes abordagens teóricas, torna-se possível compreender o fenômeno em sua totalidade e contribuir para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais reflexivas, inclusivas e inovadoras.

Observa-se que a aprendizagem organizacional não pode ser reduzida a procedimentos formais ou instrumentos gerenciais. Ela envolve dimensões culturais, sociais e políticas que permeiam a vida organizacional. A integração entre pessoas, práticas e recursos tecnológicos constitui condição fundamental para a construção de ambientes que favoreçam o aprendizado coletivo. A centralidade das pessoas reforça a compreensão de que a aprendizagem

organizacional é um fenômeno social, construído na interação. Não se trata apenas de estruturas formais, mas de relações, significados e práticas que configuram o cotidiano organizacional.

A aprendizagem organizacional e a educação corporativa estão relacionadas com a cultura organizacional da empresa. Fleury e Sampaio (2002, p. 283-294) discutem a cultura organizacional a qual pode ser conceituada como um conjunto de valores, crenças, pressupostos e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos indivíduos nas organizações. A cultura manifesta-se tanto em elementos visíveis, como normas, rituais e símbolos, quanto em dimensões mais profundas e implícitas, relacionadas às formas de perceber, pensar e agir. Os autores destacam que a cultura organizacional é construída historicamente, sendo influenciada pela trajetória da instituição, pela liderança e pelo contexto social no qual está inserida. Além disso, ela exerce papel fundamental na integração interna e na adaptação externa, contribuindo para a coesão dos membros e para o alinhamento estratégico.

Outro ponto central da abordagem dos autores refere-se ao caráter dinâmico e multifacetado da cultura organizacional, que pode apresentar tanto aspectos de estabilidade quanto de transformação. A cultura não é homogênea, podendo coexistir subculturas em diferentes áreas ou níveis hierárquicos, o que reflete a diversidade de experiências e interesses dentro da organização. Fleury e Sampaio (2002) ressaltam que a cultura pode ser um instrumento de poder e controle, influenciando comportamentos e legitimando práticas, mas também pode representar um obstáculo à mudança, quando valores arraigados dificultam processos de inovação. Nesse sentido, compreender a cultura organizacional é essencial para a gestão, especialmente em contextos de mudança organizacional, fusões ou implementação de novas estratégias.

Por fim, é importante diferenciar cultura organizacional de clima organizacional. A cultura organizacional refere-se a elementos mais profundos, estáveis e duradouros, como valores, crenças e pressupostos que estruturam a identidade da organização ao longo do tempo. O clima organizacional diz respeito à percepção momentânea dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, sendo mais superficial, mutável e influenciado por fatores conjunturais, como políticas de gestão, liderança e condições de trabalho. Silva (2024) afirma que um programa de integridade e *compliance* objetiva uma cultura de integridade, a qual é duradoura e de longo prazo.

3 – PROGRAMA DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*

A importância da integridade e do *compliance* nas empresas tem se intensificado em um contexto de maior exigência por transparência e responsabilidade corporativa, impulsionado por regulações mais rigorosas. Programas de *compliance* bem estruturados contribuem para a mitigação de riscos legais, financeiros e reputacionais, além de fortalecerem a governança corporativa e a confiança de *stakeholders*. Ademais, a promoção da integridade favorece a construção de um ambiente organizacional mais ético e seguro, reduzindo a ocorrência de fraudes, corrupção e conflitos de interesse. Dessa forma, tais elementos tornam-se fatores estratégicos para a sustentabilidade e a competitividade das organizações no longo prazo.

O caráter preventivo e educativo em relação à integridade e ao *compliance* não se limitam à criação de normas, mas incluem ações de treinamento, comunicação e monitoramento contínuo. Esses mecanismos visam disseminar padrões de conduta e orientar os *stakeholders*, principalmente os empregados e os dirigentes, reforçando a importância do comportamento ético em todas as esferas da organização. Além disso, a efetividade do *compliance* depende do comprometimento da alta administração e da existência de canais de denúncia confiáveis, bem como de processos de apuração independentes. Assim, integridade e *compliance* atuam de forma complementar, constituindo pilares essenciais para a consolidação de práticas organizacionais responsáveis.

A cultura organizacional evidencia que a efetividade dessas práticas depende da incorporação de valores éticos no cotidiano da organização. A chamada cultura de integridade refere-se à internalização de princípios como ética, transparência e responsabilidade pelos membros da instituição, de modo que o cumprimento de normas deixe de ser apenas uma obrigação formal e passe a ser um comportamento natural e esperado. Nesse contexto, a integridade e o *compliance* não deve ser percebido como um sistema isolado, mas como parte integrante da cultura organizacional, influenciando atitudes, decisões e relações de trabalho. A consolidação de uma cultura de integridade fortalece a identidade organizacional e contribui para a perenidade e legitimidade das empresas perante a sociedade.

3.1 Conceituação de Integridade e *Compliance*

O Programa de Integridade, frequentemente tratado como sinônimo de Programa de *Compliance*, constitui instrumento estruturante das corporações. Embora os termos “integridade” e “*compliance*” sejam utilizados de forma intercambiável na prática

administrativa, o debate atual revela distinções conceituais relevantes que justificam sua abordagem analítica diferenciada.

A Controladoria-Geral da União (CGU) define Programa de Integridade como um conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta. (BRASIL, CGU, 2024, p. 8). O Tribunal de Contas da União (TCU) afirma que integridade diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns. (BRASIL, TCU, 2020, p. 45).

Em relação ao *compliance*, Giovanini (2014) e Lamboy, Risegato e Coimbra (2018), afirmam que o termo é originado do verbo inglês “*to comply*” significando cumprir, satisfazer ou realizar uma ação imposta. Ou seja, *compliance* é o dever de cumprir e estar em conformidade com diretrizes estabelecidas na legislação, normas e procedimentos determinados, sejam dentro ou fora das corporações, mitigando riscos relacionados a reputação e a aspectos regulatórios.

A consolidação dos programas de *compliance* decorre da crescente complexidade das relações econômicas e da intensificação da fiscalização estatal e privada. Escândalos corporativos internacionais e nacionais mostraram a necessidade de estruturas internas capazes de prevenir fraudes, corrupção e desvios de conduta. Nesse contexto, o *compliance* deixa de ser mera função acessória e passa a integrar a estratégia organizacional, vinculando-se diretamente à sustentabilidade institucional (Lamboy; Risegato; Coimbra, 2018, p. 4-5). A integridade corporativa torna-se elemento essencial à preservação da reputação e à perenidade empresarial.

O *compliance* também se relaciona diretamente ao conceito de risco de conformidade (*compliance risk*), entendido como a possibilidade de aplicação de sanções legais, perda financeira ou dano reputacional decorrente do descumprimento normativo (Lamboy; Risegato; Coimbra, 2018, p. 6-7). A gestão desses riscos pressupõe controles internos eficazes, políticas claras e procedimentos sistematizados. Dessa forma, o programa atua como mecanismo preventivo e corretivo, reduzindo a probabilidade de ocorrência de ilícitos e fortalecendo a cultura organizacional.

No ordenamento jurídico brasileiro, o Programa de Integridade ganhou relevo com a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e sua regulamentação pelo Decreto nº 8.420/2015, que reconhecem a existência e efetividade do programa como fator atenuante de sanções

administrativas. Lamboy, Risegato e Coimbra (2018) afirmam que o programa deve demonstrar efetividade prática, não se limitando à formalização documental. Assim, exige-se comprometimento real da alta administração, estrutura independente e mecanismos contínuos de monitoramento. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023, p. 18) afirma que a integridade deve praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização.

A Controladoria-Geral da União (2024), fez uma observação esclarecedora na nota do volume II: a publicação tem como objetivo atualizar e complementar o documento “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas”, publicado em setembro de 2015. Desse modo, a CGU pretende atualizar o conceito de Programa de Integridade, alinhando a regulamentação da Lei nº 12.846/2013 às novas legislações que tratam do tema e aos entendimentos mais recentes sobre integridade empresarial formulados pela academia e pelo mercado. Isto é, os conceitos mudam conforme aperfeiçoamento da legislação e dos estudos sobre o assunto. Além disso, outra observação pertinente da CGU: o documento não possui caráter normativo ou vinculante, devendo ser utilizado como orientação.

Outro aspecto central do Programa de Integridade é sua vinculação à ética e à integridade corporativa. A integridade não se restringe ao cumprimento formal de regras, mas envolve coerência entre valores institucionais, práticas organizacionais e decisões estratégicas. Lamboy, Risegato e Coimbra (2018) destacam que a integridade constitui valor fundamental que orienta o programa de *compliance* e lhe confere sentido. Assim, *compliance* e ética são dimensões complementares, sendo a primeira o instrumento de concretização da segunda. Desse modo, provavelmente, uma das principais diferenças entre os termos: o conceito de integridade é mais abrangente que o conceito de *compliance*, sendo que o primeiro estabelece a necessidade de fazer o correto por convicção e não por imposição da lei.

O *compliance* passou a ser compreendido como parte do próprio modelo de negócio da organização. Não se trata apenas de evitar sanções, mas de agregar valor competitivo, atrair investimentos e fortalecer a confiança de *stakeholders*. Lamboy (2018) ressalta que o *compliance* interfere na proposição de valor, na arquitetura da cadeia produtiva e na estrutura de receitas, influenciando diretamente a governança corporativa (Lamboy, 2018, p. 22-23). Assim, a conformidade torna-se elemento estratégico de sustentabilidade empresarial. O quadro 4 busca identificar os conceitos de integridade e *compliance*, a partir das fontes citadas nos parágrafos anteriores:

Quadro 4 - Conceituação de Integridade e de *Compliance*

Autoria	Integridade	<i>Compliance</i>
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2023)	Integridade: Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente. (p. 18)	O <i>compliance</i> é a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela, de fato, pratica no dia a dia. O programa de <i>compliance</i> de uma organização deve abranger um conjunto de mecanismos e procedimentos, políticas, diretrizes, código de conduta, canal de denúncias e demais instrumentos com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios de conduta, fraudes, atos de corrupção, lavagem de dinheiro, atos ilícitos praticados contra a administração pública, dentre outras questões. (p. 64)
Controladoria Geral da União - CGU (2024) baseado no Decreto nº 11.529, de 16/05/2023, Art. 3º, inciso I	Programa de integridade - conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional. (p. 8)	Referente ao <i>compliance</i> , há citação do antigo Guia de "Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas" da CGU, publicado em 2015, equivalendo o Programa de Integridade como "um programa de <i>compliance</i> específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público". (p. 6)
Tribunal de Contas da União - TCU (2018, 2020)	Integridade: diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns. (2020, p. 45) A gestão da ética e integridade é a fundação para a gestão das demais atividades da organização. (2018, p. 37)	O termo <i>compliance</i> tem origem no verbo em inglês <i>to comply</i> , que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido, ou seja, estar em <i>compliance</i> é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. (2018, p. 20)
Giovanini (2014)	Lamboy (2028, p. 53) cita publicação de Giovanini, em 2017: "... A lei brasileira não está baseada no <i>compliance</i> , mas sim, na integridade. Esse conceito é mais abrangente que o primeiro, pois estabelece a necessidade de fazer o certo por convicção e não por imposição da lei. Ser íntegro pressupõe-se alinhamento com caráter, honestidade, ética, moral. Portanto, um mecanismo de integridade vai além de simplesmente cumprir leis e códigos, sendo dessa forma, mais amplo que o <i>compliance</i> ".	<i>Compliance</i> é um termo oriundo do verbo inglês <i>"to comply"</i> , significando cumprir, satisfazer ou realizar uma ação imposta. <i>Compliance</i> refere-se ao cumprimento rigoroso das regras e das leis, quer sejam dentro ou fora das empresas. (p. 20)
Lamboy (2018)	A integridade consiste no valor fundamental que não só orienta o programa de <i>compliance</i> , mas constitui a sua razão de ser. A integridade significa a atuação da organização segundo a sua visão e missão. Uma organização íntegra mantém coerência com a sua identidade, nunca perdendo de vista os valores que a inspiram. (p. 13)	O termo " <i>Compliance</i> " vem do verbo inglês <i>"to comply"</i> , que significa cumprir, executar, concordar, adequar-se, satisfazer o que lhe foi imposto. <i>Compliance</i> é o dever de cumprir e estar em conformidade com diretrizes estabelecidas na legislação, normas e procedimentos determinados, interna e externamente, para uma empresa, de forma a mitigar riscos relacionados a reputação e a aspectos regulatórios. (p. 6)

Fonte: Elaboração própria, a partir de IBGC (2023), CGU (2024), TCU (2018, 2020), Giovanini (2014) e Lamboy (2018).

A implementação de um programa efetivo demanda a estruturação de pilares essenciais, dentre os quais se destacam: apoio da alta administração (*tone at the top*), avaliação de riscos, políticas e procedimentos formalizados, treinamento contínuo, canais de denúncia e mecanismos de monitoramento e auditoria. Conforme apontado na obra, o *compliance* deve assegurar a existência e observância de leis, princípios éticos, regulamentos e controles internos, promovendo cultura de prevenção. A efetividade depende da integração sistêmica desses elementos.

Por fim, destaca-se que o Programa de Integridade constitui instrumento de interesse público, na medida em que contribui para a redução de práticas ilícitas no ambiente econômico e credibilidade do sistema financeiro. O respeito às normas representa não apenas obrigação jurídica, mas compromisso ético com a sociedade. Nesse sentido, o *compliance* transcende a dimensão interna da organização, configurando-se como mecanismo de promoção da justiça concorrencial, da transparência e da responsabilidade social (Lambooy; Risegato; Coimbra, 2018, p. 20-21).

3.2 Histórico normativo no âmbito internacional e nacional

A consolidação dos programas de integridade está diretamente relacionada à evolução do ambiente regulatório internacional e à intensificação do combate à corrupção e à fraude corporativa. A partir da segunda metade do século XX, sobretudo após escândalos financeiros de grande repercussão, tornou-se evidente a necessidade de instrumentos normativos capazes de responsabilizar pessoas jurídicas por práticas ilícitas. Conforme Cunha (2018), o desenvolvimento do *compliance* decorre de um movimento global de fortalecimento da governança corporativa e da ampliação dos mecanismos de controle estatal e social.

No cenário internacional, alguns marcos normativos fundamentais aperfeiçoaram a intervenção corretiva. Andrade e Rosseti (2006, p. 156) citam a *Securities Act*, nos Estados Unidos, em 1933, especialmente após o *crash* de 1929-1933.

Um dos principais referenciais anticorrupção foi a promulgação do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), nos Estados Unidos, em 1977. A legislação norte-americana introduziu a responsabilização de empresas por pagamento de suborno a agentes públicos estrangeiros e estabeleceu exigências rigorosas de controles internos e registros contábeis fidedignos. O FCPA consolidou a ideia de que a integridade corporativa deveria ser monitorada por mecanismos estruturados de *compliance*, influenciando significativamente a construção de programas internos em empresas multinacionais (Giovanini, 2014, p. 24-27; Cunha, 2018, p. 136-139).

Posteriormente, o Reino Unido editou o UK Bribery Act, em 2010, ampliando o alcance da responsabilização corporativa e prevendo a responsabilização objetiva das empresas pela falha na prevenção de atos de corrupção. Diferentemente do modelo anterior, a legislação britânica introduziu a noção de “procedimentos adequados” (*adequate procedures*) como mecanismo de defesa, incentivando a implementação efetiva de programas de integridade. Tal modelo reforçou a compreensão de que o *compliance* não é apenas instrumento de mitigação

de riscos, mas elemento essencial da própria governança empresarial (Cunha, 2018, p. 152-155).

Giovanini (2014, p. 28) compara a FCPA e a UK Bribery Act: A FCPA somente se aplica à corrupção de agentes oficiais estrangeiros, enquanto a UK Bribery Act não a distingue no setor privado ou público. Ademais a FCPA faz concessão a algumas formas de pequenos pagamentos de facilitação, mas a UK Bribery Act não possibilita exceção, independente do montante e nem o propósito do pagamento de facilitação, sempre considerado como ilegal.

Organismos multilaterais também exerceram papel decisivo na formação do arcabouço normativo internacional. Destacam-se a Convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros (1997) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Convenção de Mérida, 2003). Esses instrumentos consolidaram padrões mínimos de prevenção, repressão e cooperação internacional, estimulando os Estados signatários a adotarem mecanismos internos de responsabilização e programas preventivos (Cunha, 2018, p. 147-151).

Andrade e Rosseti (2006, p. 181-183) explicam que, no início do século XXI, quatro caminhos definiram um novo cenário à governança corporativa em termos globais: 1. Adesão mundial às práticas de boa governança; 2. A crescente autorregulação, evidenciada pela tendência do mundo corporativo; 3. “Sinais vermelhos”: megafraudes e escândalos corporativos e financeiros; 4. Regulação por meio de regras preventivas mais rigorosas para combate às fraudes. Como exemplo, a Lei Sarbanes-Oxley promoveu ampla regulação do mundo corporativo, fundamentada nas boas práticas de governança como o sistema de valores: *fairness* (senso de justiça, equidade); *disclosure* (transparência); *accountability* (prestação responsável de contas); *compliance* (conformidade).

No Brasil, a evolução normativa acompanhou o movimento internacional, embora de forma mais tardia. Antes da Lei Anticorrupção, a responsabilização de pessoas jurídicas encontrava-se fragmentada em diplomas específicos, como a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992) e a Lei de Licitações (Lei nº 8.666/1993). Contudo, tais instrumentos não estabeleciam de maneira clara a responsabilização objetiva administrativa das empresas por atos de corrupção contra a administração pública. A ausência de um regime específico limitava a eficácia preventiva das medidas de controle.

A promulgação da Lei nº 12.846/2013 representou marco paradigmático no ordenamento jurídico brasileiro. Inspirada em modelos estrangeiros, especialmente no FCPA e

no UK Bribery Act, a norma instituiu a responsabilização objetiva administrativa e civil da pessoa jurídica pela prática de atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira. O Decreto nº 8.420/2015 regulamentou a lei e introduziu parâmetros objetivos para avaliação de programas de integridade como fator atenuante de sanções.

Ressalta-se que a Lei 12.846/2013 prevê diferentes sanções que podem ser aplicadas à empresa que seja condenada (após o devido processo legal, observado o contraditório e a ampla defesa). Por exemplo, na esfera administrativa, conforme previsto no Art. 6º, as sanções aplicáveis são: 1. multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo; 2. publicação extraordinária da decisão condenatória, às expensas da empresa, em meios de comunicação de grande circulação na abrangência do local da infração. Ou seja, a empresa pode sofrer prejuízo financeiro e de credibilidade (Cunha, 2018, p. 170).

O Decreto regulamentador estabeleceu critérios como comprometimento da alta direção, padrões de conduta, códigos de ética, treinamentos periódicos, análise de riscos e canais de denúncia. A partir desse marco, o Programa de Integridade deixou de ser mera recomendação de boas práticas e passou a integrar a estratégia de defesa jurídica das organizações. O *compliance*, assim, assumiu dimensão normativa estruturante, vinculando-se diretamente à política sancionatória estatal (Cunha, 2018, p. 175).

Observa-se, portanto, que o histórico normativo internacional e nacional revela uma progressiva institucionalização do *compliance* como resposta a crises de governança e escândalos corporativos. A trajetória legislativa demonstra que a integridade corporativa deixou de ser apenas valor ético desejável e passou a constituir exigência jurídica e estratégica. Assim, o Programa de Integridade emerge como instrumento normativamente orientado, inserido em um movimento global de fortalecimento da transparência e da responsabilidade corporativa.

3.3 Políticas, normas e procedimentos

A estruturação de políticas, normas e procedimentos constitui um dos pilares centrais do Programa de Integridade, pois materializa, em termos operacionais, os valores e princípios institucionais. Se a ética fornece o fundamento do *compliance*, são as políticas internas que conferem concretude normativa ao sistema de integridade. Conforme Lamboy, Risegato e Coimbra (2018), a conformidade organizacional exige a existência de regulamentos internos claros, atualizados e compatíveis com o arcabouço legal aplicável ao setor de atuação. A

formalização documental é, portanto, condição necessária para a padronização de condutas e mitigação de riscos (Lambooy; Risegato e Coimbra, 2018, p. 8-9).

Entre os instrumentos normativos internos, o Código de Ética ou de Conduta ocupa posição central. Trata-se de documento que explicita os valores institucionais, estabelece parâmetros comportamentais e orienta a tomada de decisões diante de dilemas éticos. Segundo Lapolla (2018), o Código de Conduta representa a referência fundamental do programa de *compliance*, funcionando como marco normativo para colaboradores, gestores e terceiros (Lapolla, 2018, p. 559-564). Seu conteúdo deve contemplar diretrizes sobre conflitos de interesse; relacionamento com o setor público; brindes e hospitalidades; prevenção à corrupção e respeito às normas concorrenciais.

Além do Código de Conduta, o Programa de Integridade demanda políticas específicas voltadas a riscos identificados no processo de avaliação interna. A política anticorrupção, por exemplo, detalha condutas vedadas, define responsabilidades e estabelece procedimentos para reporte de irregularidades. De igual modo, políticas de prevenção à lavagem de dinheiro, de *due diligence* de terceiros e de gestão de conflitos de interesse integram o sistema normativo interno. Essas políticas devem ser coerentes com a realidade operacional da organização e compatíveis com a legislação vigente (Suzart; Spínola, 2018, p. 321-322).

Malara (2018) diz que há dificuldade na distinção entre política, processos e procedimentos. A política pode ser considerada como um conjunto detalhado das regras da empresa, sendo ligada à cultura organizacional. O processo pode ser compreendido como o fluxo das atividades, desde as entradas até a as saídas de produtos e serviços. Os procedimentos internos, por sua vez, traduzem as políticas em fluxos operacionais concretos. Enquanto as políticas estabelecem diretrizes gerais, os procedimentos definem a execução, detalhando etapas, responsáveis, prazos e mecanismos de controle. Malara (2018) ressalta que a clareza procedimental é essencial para assegurar previsibilidade e uniformidade na aplicação das normas internas. A ausência de procedimentos estruturados compromete a efetividade do programa, pois dificulta a fiscalização e o monitoramento das condutas (Malara, 2018, p. 549-552).

A integração entre políticas e controles internos é outro elemento indispensável. O *compliance* não se limita à elaboração de documentos normativos, mas exige a implementação de mecanismos capazes de verificar sua observância. Nesse sentido, controles internos bem estruturados funcionam como instrumentos de prevenção e detecção de irregularidades, permitindo identificar falhas antes que se convertam em ilícitos de maior gravidade. A eficácia

do programa depende, portanto, da articulação sistêmica entre normatização e controle. (Sans, 2018, p. 489-492).

Outro aspecto relevante refere-se à gestão de terceiros (*stakeholders*). A responsabilidade objetiva da pessoa jurídica por atos praticados em seu interesse ou benefício impõe a adoção de políticas de integridade aplicáveis a fornecedores, parceiros comerciais e intermediários. Duarte e Trigo (2018) destacam a importância da realização de processos de avaliação de integridade (terceiros/prestadores de serviços e intermediários; colaboradores e clientes) e do estabelecimento de cláusulas contratuais de integridade como forma de mitigar riscos decorrentes de terceiros. Os negócios com terceiros trazem riscos inerentes e que devem ser mitigados, como, por exemplo: risco operacional; risco regulatório; risco financeiro; risco reputacional. A governança da cadeia de valor torna-se, assim, componente essencial das políticas de *compliance*. (Duarte; Trigo, 2018, p. 568-569).

Giovanini (2014), define em sua obra aspectos relevantes como a implementação de um departamento de *compliance* considerando o código de conduta; a comunicação e treinamento; a gestão dos processos; os controles; a atuação da auditoria; os canais de denúncia; entre outros. O autor ressalta a importância da gestão adequada dos riscos, principalmente os riscos de *compliance*. O risco está associado à incerteza do cumprimento de algum objetivo ou à probabilidade de perda de algo material ou intangível.

Os custos da corporação por não estar em conformidade podem ser altos e consideram as sanções administrativas; a cassação da licença de funcionamento; custos não previstos; danos à reputação da empresa, dos seus empregados e da marca (Lamboy; Risegato e Coimbra, 2018, p. 9). Importa ressaltar que políticas e procedimentos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de modo a acompanhar alterações legislativas e transformações no ambiente regulatório. A melhoria contínua constitui princípio estruturante do *compliance*, exigindo avaliação permanente da adequação normativa e da eficácia operacional dos mecanismos internos. A obsolescência documental compromete a credibilidade do programa e reduz sua capacidade preventiva.

A partir das obras da CGU (2024), TCU (2020) e Lamboy (2018) obtém-se os principais itens que compõem um Programa de Integridade e Compliance: 1. Comprometimento da alta administração (*tone at the top*); 2. Cultura organizacional e integridade; 3. Estrutura e instância responsável pelo Programa; 4. Gestão de riscos de integridade; 5. Código de ética e de conduta e políticas internas; 6. Comunicação e treinamento; 7. Controles internos e contábeis; 8. Canal de denúncias e proteção ao denunciante; 9. Área de investigação e remediação; 10.

Monitoramento e melhoria contínua; 11. Gestão de terceiros; 12. Transparência e *accountability*. Tais itens são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Itens de um Programa de Integridade e *Compliance*

Eixo Estruturante	CGU (2024)	TCU (2020)	Lamboy (2018)
1. Papel da Alta Administração	Comprometimento explícito da liderança; apoio visível e contínuo.	Mecanismo de liderança como pilar da governança; <i>accountability</i> dos dirigentes.	<i>Tone at the top</i> como condição de efetividade; liderança ética como exemplo comportamental.
2. Cultura Organizacional	Fomentar e manter cultura de integridade institucional.	Promoção da integridade como prática organizacional sustentável.	Integridade como "inteireza" e coerência entre identidade e ação; conceito de resiliência corporativa.
3. Estrutura de Compliance	Instância responsável com autonomia, independência e acesso à alta administração.	Estrutura de governança com auditoria interna e mecanismos de controle.	<i>Compliance Officer</i> independente, com interface com jurídico e gestão de riscos.
4. Gestão de Riscos	Programa baseado em riscos de integridade; identificação e mitigação contínuas.	Gestão de riscos como prática estratégica da governança.	Integração entre <i>compliance</i> e gestão de riscos corporativos; foco em riscos reputacionais e legais.
5. Código de Conduta e Políticas	Estabelecimento de padrões de conduta claros e aplicáveis a todos.	Diretrizes normativas e princípios de governança.	Código como base pedagógica e cultural do programa; instrumento de orientação ética.
6. Comunicação e Treinamento	Treinamentos periódicos e comunicação efetiva.	Promoção da capacidade da liderança e disseminação de práticas.	Educação contínua, certificações e reforço comportamental.
7. Controles Internos e Contábeis	Controles contábeis confiáveis para prevenção de fraudes.	Mecanismo de controle; auditoria interna efetiva; <i>accountability</i> .	Sistema de integridade corporativa integrando <i>compliance</i> e controles internos.
8. Canal de Denúncias	Canal seguro, acessível e proteção contra retaliação.	Transparência e mecanismos de controle social.	Estruturação profissional de canais e investigações internas.
9. Investigação e Sanções	Procedimentos formais para apuração e aplicação de sanções proporcionais.	Monitoramento de desempenho e correção de falhas.	Gestão profissional de fraudes; resposta estruturada a crises.
10. Monitoramento e Melhoria Contínua	Avaliação periódica da efetividade do programa.	Monitoramento estratégico e avaliação de resultados organizacionais.	Aplicação do ciclo PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>).
11. Gestão de Terceiros	<i>Due diligence</i> e monitoramento de parceiros e fornecedores.	Governança ampliada às partes interessadas.	Compliance de terceiros como extensão da integridade organizacional.
12. Transparência e Accountability	Cultura de confiança institucional e previsibilidade.	Garantia de <i>accountability</i> e prestação de contas.	Reputação e confiança como ativos intangíveis estratégicos.

Fonte: Elaboração própria, a partir de CGU (2024); TCU (2020) e Lamboy (2018).

Por fim, a efetividade das políticas internas depende de sua ampla divulgação e acessibilidade. Normas desconhecidas não produzem efeitos concretos. A organização deve garantir que seus colaboradores tenham acesso facilitado aos documentos e compreendam suas implicações práticas. Assim, políticas, normas e procedimentos não se esgotam na formalização escrita, mas demandam internalização cultural, reforçando a integração entre governança, ética e conformidade como elementos estruturantes do Programa de Integridade.

A ampla divulgação e acessibilidade das políticas, normas e procedimentos pode ser resolvida com comunicação e treinamento dos empregados internos e terceiros (*stakeholders*). A educação corporativa pode ser um meio eficaz para que as empresas concretizem esses objetivos, estando alinhadas às estratégias definidas. Ressalta-se o fato de que a comunicação e o treinamento são indicados e, em certos casos, exigidos pelos órgãos de controle e pela legislação vigente.

3.4 Comunicação e educação

A comunicação e a educação corporativa constituem elementos estruturantes para a efetividade do Programa de Integridade, pois asseguram a internalização das normas e valores institucionais. A mera formalização de políticas e códigos de conduta não é suficiente para garantir conformidade; é imprescindível que tais diretrizes sejam amplamente divulgadas, compreendidas e incorporadas ao cotidiano organizacional. Conforme Lamboy (2018), um programa de compliance somente produz resultados concretos quando comunicado de forma eficaz em todos os níveis hierárquicos, incluindo treinamentos periódicos e certificações formais.

A comunicação deve ser estruturada de modo contínuo e estratégico, alinhando-se à cultura organizacional e aos riscos identificados na avaliação interna. Não se trata apenas de transmitir informações normativas, mas de construir um ambiente de confiança e transparência que favoreça o diálogo aberto sobre questões éticas. Lamboy, Risegato e Coimbra (2018) ressaltam que o desenvolvimento de uma cultura de integridade depende da disseminação constante de mensagens institucionais claras acerca do compromisso da organização com a ética e a conformidade (Lamboy; Risegato; Coimbra, 2018, p. 23-26).

Além dos treinamentos presenciais ou virtuais, a organização deve adotar mecanismos de reforço permanente, como campanhas internas, comunicações eletrônicas, manuais explicativos e certificações anuais de adesão às políticas. A multiplicidade de canais favorece a consolidação da mensagem institucional e amplia o alcance das diretrizes normativas. O uso de recursos fornecidos externamente constitui outra estratégia para construção de recursos. (Lamboy, 2018, p. 589).

Elemento complementar da estratégia de comunicação é a existência de canais de denúncia independentes e seguros. Esses canais permitem que colaboradores e terceiros relatem irregularidades de forma confidencial, contribuindo para a detecção precoce de desvios. Lamboy e Rodrigues (2018) destacam que a credibilidade do canal depende da garantia de não retaliação e da condução imparcial das apurações. A divulgação ampla do funcionamento desses mecanismos fortalece a confiança institucional e estimula a participação ativa dos *stakeholders*. Esse tema deve ser reforçado nas atividades de treinamento (Lamboy; Rodrigues, 2018, p. 638-639).

Lamboy (2018) apresenta uma variedade de opções de treinamento: presenciais, *e-learning*; videoconferência; jogos educativos; *blended learning*; entre outros. Cada modelo tem

sua vantagem e desvantagem e depende da avaliação e estratégia a ser adotada. Outro aspecto a ser levado em consideração é o custo dos treinamentos. A CGU (2024) concorda que é necessário que as empresas invistam em modalidades diversas de treinamento, combinando formatos mais simples, como vídeos educativos, com treinamentos mais abrangentes, tanto online quanto presenciais, nos quais haja uma interação mais intensa entre os colaboradores e os instrutores, permitindo a resolução de dúvidas. Essa variedade impede que os treinamentos se tornem monótonos e entediantes (CGU, 2024, p. 27).

A CGU (2024) explica que experiência adquirida nos últimos anos tem demonstrado que, de uma forma geral, os treinamentos aplicados pelas empresas costumam tratar de temas básicos do Programa de Integridade e são direcionados à totalidade dos empregados. Ainda que sejam necessários esses tipos de treinamento, é importante que as empresas capacitem fortemente os indivíduos que ocupam as funções com risco mais elevado. Esses indivíduos precisam ter um amplo conhecimento sobre os riscos para integridade existentes em suas atividades e a forma correta de aplicar em sua rotina as medidas de integridade desenvolvidas pela empresa para mitigar a ocorrência de irregularidades (CGU, 2024, p. 26-27).

A educação em *compliance* também se relaciona diretamente ao conceito de liderança ética. A atuação da alta administração como exemplo concreto (*tone from the top*) exerce influência determinante na internalização dos valores organizacionais. Conforme analisado na obra, líderes éticos devem comunicar expectativas claras, incentivar a manifestação de preocupações e agir de forma coerente com os princípios institucionais. A comunicação da liderança possui caráter pedagógico, moldando comportamentos e consolidando padrões de conduta (Lamboy; Risegato e Coimbra, 2018, p. 27-28).

Outro aspecto relevante refere-se à mensuração da efetividade das ações educativas. Pesquisas de clima ético, avaliações de aprendizado e monitoramento de indicadores de não conformidade permitem verificar se a mensagem institucional está sendo compreendida e aplicada. O sistema de integridade corporativa pressupõe monitoramento contínuo e melhoria permanente dos processos de comunicação e capacitação. A retroalimentação das informações possibilita ajustes estratégicos e aprimoramento do programa (Lamboy; Risegato e Coimbra, 2018, p. 16-17).

Por fim, a comunicação e a educação devem transcender o público interno, alcançando também fornecedores, parceiros comerciais e demais *stakeholders*. A extensão da cultura de integridade à cadeia de valor fortalece a governança corporativa e reduz riscos decorrentes de terceiros. Assim, a comunicação estruturada e a capacitação contínua configuram-se como

instrumentos indispensáveis para a consolidação de um ambiente organizacional ético, resiliente e comprometido com a conformidade normativa.

Uma das grandes dificuldades encontradas pelas corporações é a avaliação dos resultados de suas ações educacionais. Apesar de existirem diversas ferramentas de avaliação da empresa, a verificação realizada por órgãos externos traz maior credibilidade. No caso de empresas públicas, existem alguns indicadores de referência, os quais serão descritos e analisados na próxima seção.

4 – AVALIAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO

A avaliação de empresas é importante para identificar e implementar melhorias em produtos e serviços. A partir da avaliação é possível verificar se os objetivos definidos no planejamento foram alcançados. Os indicadores são ferramentas importantes para orientar as ações dos gestores na tomada de decisão, seja para tornar a empresa mais eficiente, seja para identificar fragilidades de governança corporativa e *compliance*.

A avaliação de desempenho constitui elemento essencial tanto para o monitoramento da eficácia de Programas de Integridade e *Compliance* quanto para a identificação de fraquezas estruturais em organizações públicas e privadas. No caso de empresas estatais brasileiras, essa avaliação é formalizada por instrumentos específicos que combinam critérios de governança, controles internos, transparência e gestão de riscos. Para outras entidades, especialmente instituições financeiras reguladas, mecanismos internacionais e melhores práticas regulatórias também orientam critérios de mensuração. Esta seção discute os principais indicadores de avaliação adotados por órgãos controladores e reguladores no Brasil, com destaque ao Indicador de Governança da Secretaria das Empresas Estatais (IG-SEST) e aos índices da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU).

4.1 Contextualização e avaliação das empresas estatais

Pereira (1996) indica a necessidade de reforma administrativa do Estado brasileiro. O autor discute a transição da administração pública burocrática, baseada em regras rígidas, de hierarquia e de controle de processos, para uma administração pública gerencial, baseada em resultados, eficiência e qualidade no atendimento ao cidadão. Pereira (1996) destaca ainda a importância da profissionalização da alta administração pública, com gestores capacitados e comprometidos com metas institucionais, bem como a adoção de instrumentos modernos de gestão, como contratos de gestão e indicadores de desempenho. Ademais, ressalta-se que a reforma busca fortalecer a capacidade do Estado em formular e implementar políticas públicas eficazes, promovendo maior eficiência na alocação de recursos e melhoria na prestação de serviços à sociedade.

O autor argumenta que o Estado deve ter decisões descentralizadas com mais autonomia às instituições públicas; focar em resultados; ampliar parcerias com o setor privado e organizações sociais, mantendo o caráter público das atividades; separar funções do Estado em

quatro tipos: núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços sociais e produção para o mercado, conforme indica a Figura 3.

Figura 3 - Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração

	FORMA DE PROPRIEDADE			FORMA DE ADMINISTRAÇÃO	
	Estatal	Pública Não-Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●			●	
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Polícia, Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica	●				●
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização →	●			●
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais	→	Privatização →	●		●

Fonte: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1995) Plano Diretor da Reforma do Estado – extraído de Pereira (1996)

A partir do debate da reforma administrativa do Estado, a privatização das empresas estatais passa a ter destaque, pois, conforme argumentação do autor, muitas empresas estatais passariam para propriedade e gestão do mercado. Apesar de Pereira (1996) defender a privatização de empresas estatais, faz ressalvas para empresas as quais considerava estratégicas como, por exemplo, a Petrobras. Desse modo, identificar e avaliar as empresas estatais estratégicas é fundamental para a tomada de decisão do governo.

Nesse sentido, a avaliação da empresa é importante para verificar o desempenho de suas atividades. A partir de um diagnóstico correto, a organização pode identificar e implementar melhorias em produtos e serviços. Além disso, a avaliação permite verificar se os objetivos definidos no planejamento foram alcançados. Assim, os indicadores são ferramentas importantes para orientar as ações dos gestores na tomada de decisão, seja para tornar a empresa mais eficiente, seja para identificar fragilidades de governança corporativa e *compliance*.

4.2 Secretaria das Empresas Estatais (SEST)

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) é um órgão do governo federal brasileiro vinculado ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços

Públicos (MGI). Sua principal função é coordenar, monitorar e orientar a atuação das empresas estatais federais, como bancos públicos e empresas de infraestrutura, garantindo que essas organizações atuem de forma eficiente, transparente e alinhada às políticas públicas (MGI, 2025a).

Entre as atribuições da SEST, destaca-se o acompanhamento da governança corporativa das estatais, incluindo a definição de diretrizes para gestão, avaliação de desempenho e controle de resultados. Adicionalmente, SEST analisa e aprova questões relacionadas à política de pessoal dessas empresas, como limites de gastos com salários, benefícios e contratação de empregados, buscando equilíbrio fiscal e responsabilidade na administração dos recursos públicos. Além disso, a SEST atua no acompanhamento econômico-financeiro das estatais, avaliando planos de investimento, endividamento e metas de desempenho. Ela também elabora instrumentos e indicadores, como o Indicador de Governança das Estatais (IG-SEST), que mede a qualidade da gestão e das práticas de governança, incentivando melhorias contínuas e maior transparência na atuação dessas empresas (MGI, 2025a).

O IG-SEST é um dos marcos metodológicos mais recentes voltados à mensuração da qualidade da governança em empresas estatais federais. O IG-SEST busca capturar tanto a conformidade formal com requisitos legais quanto a efetividade prática dos mecanismos de integridade implementados. Estruturado em múltiplas dimensões temáticas, as quais englobam governança corporativa, controles internos, gestão de riscos e aderência às políticas públicas, esse indicador atribui pontuações que refletem o nível de maturidade da governança organizacional, estimulando ciclos contínuos de melhoria. Resultados como notas máximas em avaliações de governança demonstram a capacidade do IG-SEST de diferenciar níveis de aderência às melhores práticas internacionais de governança (MGI, 2025a).

O IG-SEST possui as seguintes características: 1. Não apresenta caráter punitivo, mas, a partir do Relatório de Avaliação Individual, resultante da análise, permite que a empresa identifique os principais pontos nos quais há necessidade de melhoria da governança; 2. Aponta onde a Secretaria das Empresas Estatais (SEST) pode realizar melhorias na sua atuação no papel da coordenação e governança das empresas estatais – problemas recorrentes em determinados itens de avaliação demonstram necessidade de melhor e maior atuação da Secretaria; 3. Fomenta adoção das melhores práticas em governança corporativa nas Empresas Estatais Federais (MGI, 2025a).

O IG-SEST é um instrumento de acompanhamento contínuo desenvolvido pela SEST com participação de diversos órgãos como, por exemplo: Brasil Bolsa Balcão (B3); Fundação

Getúlio Vargas (FGV); Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI); Universidade de Brasília (UnB); Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA); entre outros (MGI, 2025a).

Os objetivos institucionais do IG-SEST foram implementados com a visão de: Mecanismo de avaliação de políticas públicas; Mecanismo de internalização da Lei de Responsabilidade das Estatais; e Mecanismo de avaliação da governança corporativa das empresas estatais federais. A partir do 7º Ciclo do IG-SEST (2025), o Indicador passa a acrescentar outros objetivos específicos: avaliar a adoção de medidas de inovação; promover a transparência pública; e promover o desenvolvimento sustentável. Ou seja, o propósito é não se limitar ao cumprimento de dispositivos legais e infralegais (MGI, 2025b).

4.3 Controladoria-Geral da União (CGU)

A Controladoria-Geral da União foi criada em 28 de maio de 2003, por meio da Lei nº 10.683, com a função de atuar como órgão central dos sistemas de controle interno e de correição do Poder Executivo Federal. Idealizada como uma instituição voltada ao enfrentamento da corrupção, sua instituição respondeu à necessidade de reforçar a proteção do patrimônio público e ampliar a transparência na administração governamental. Nesse cenário, passou a desempenhar funções estratégicas, incluindo auditoria pública, controle interno, correição e ouvidoria, além de desenvolver iniciativas de prevenção e combate à corrupção. Com o tempo, consolidou-se como peça-chave na promoção da integridade administrativa e no fortalecimento da governança pública no país (CGU, 2026).

A configuração inicial da CGU decorreu da reunião de competências que antes estavam distribuídas em diferentes órgãos. Entre essas, destaca-se a incorporação das atribuições da Corregedoria-Geral da União, instituída em 2001 por medida provisória, com atuação voltada ao combate a fraudes e irregularidades no Executivo Federal. Paralelamente, as funções de controle interno e ouvidoria já eram exercidas pela Secretaria Federal de Controle Interno e pela Ouvidoria-Geral da União, então vinculadas aos Ministérios da Fazenda e da Justiça. Com a edição do Decreto nº 4.177, de 2002, essas estruturas passaram a compor a Corregedoria-Geral, preparando o terreno para a consolidação institucional que se daria com a criação da CGU (CGU, 2026).

Em 2006, com a publicação do Decreto nº 5.683, a CGU passou por um processo de reorganização voltado ao aumento da eficiência e da integração de suas atividades. Nesse contexto, foi instituída a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas,

responsável por desenvolver instrumentos voltados à prevenção de irregularidades. Essa mudança marcou um avanço importante ao deslocar o foco institucional da mera identificação de problemas para a antecipação de riscos, refletindo uma abordagem mais preventiva e moderna no combate à corrupção (CGU, 2026).

Posteriormente, o Decreto nº 8.109, de 2013, promoveu novos ajustes institucionais, adequando a atuação da CGU a demandas emergentes e ao aprimoramento do arcabouço legal. A antiga Secretaria de Prevenção da Corrupção passou a se chamar Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção, evidenciando o papel central da transparência nas políticas públicas. Esse período também foi caracterizado pela implementação de marcos legais relevantes, como a Lei de Acesso à Informação, a Lei de Conflito de Interesses e a Lei Anticorrupção, que ampliaram significativamente o escopo de atuação e a importância institucional da CGU (CGU, 2026).

Entre 2016 e 2019, a CGU passou por alterações em sua denominação e estrutura organizacional, sem comprometer suas atribuições essenciais. Em 2016, foi elevada ao nível ministerial, adotando a denominação Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, e, em 2019, retornou ao nome original. Nesse intervalo, foi criada a Secretaria de Combate à Corrupção, fortalecendo ações relacionadas à inteligência, acordos de leniência e operações especiais. Atualmente, a CGU encontra-se organizada em seis unidades finalísticas: Secretaria Federal de Controle Interno, Ouvidoria-Geral da União, Corregedoria-Geral da União, Secretaria de Integridade Privada, Secretaria de Integridade Pública e Secretaria Nacional de Acesso à Informação (CGU, 2026).

4.4 Tribunal de Contas da União (TCU)

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem sua origem no contexto da Proclamação da República, sendo idealizado por Rui Barbosa em 1890, com o objetivo de instituir um órgão responsável pelo controle das finanças públicas. Sua criação foi formalizada por decreto ainda em 1890, institucionalizada na Constituição de 1891 e regulamentada em 1892, mas seu funcionamento efetivo iniciou-se apenas em 1893, durante o governo de Floriano Peixoto. Desde então, o Tribunal passou por diversas transformações estruturais e normativas, acompanhando a evolução do Estado brasileiro e ampliando suas competências ao longo do tempo (TCU, 2022).

Ao longo de sua trajetória, especialmente após a Constituição de 1988, o TCU consolidou-se como uma instituição essencial ao regime democrático, assumindo papel relevante no fortalecimento da governança pública e no controle dos gastos governamentais. A Constituição ampliou significativamente suas atribuições, inserindo-o como órgão de controle externo responsável por fiscalizar a aplicação dos recursos públicos federais. Nesse sentido, o Tribunal passou a atuar de forma mais técnica e transparente, contribuindo para o combate a irregularidades e para o aprimoramento da administração pública, além de ganhar maior visibilidade e protagonismo institucional ao longo das últimas décadas (TCU, 2022).

No que se refere às suas funções, o TCU atua como órgão auxiliar do Congresso Nacional no exercício do controle externo, fiscalizando a legalidade, legitimidade e economicidade da gestão pública. Suas competências abrangem atividades fiscalizadoras, consultivas, informativas, judicantes e sancionatórias, além de funções normativas e pedagógicas, orientando gestores públicos e promovendo boas práticas administrativas. Dessa forma, o Tribunal não apenas examina contas e aplica sanções quando necessário, mas também contribui para a transparência, eficiência e *accountability* na administração pública, consolidando-se como instrumento fundamental de proteção do interesse coletivo e do correto uso do erário (TCU, 2022).

Os indicadores de governança e gestão, como o Índice de Governança e Gestão Pública (IGG) e o Índice de Efetividade da Governança (IESGO), desenvolvidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), são instrumentos fundamentais para avaliar a maturidade e a eficiência dos órgãos da Administração Pública Federal. Por meio desses índices, é possível identificar boas práticas, apontar lacunas e fomentar melhorias na condução das políticas públicas, garantindo maior transparência e responsabilidade na utilização dos recursos públicos (TCU, 2024).

A divulgação dos resultados desses indicadores não apenas reforça a prestação de contas à sociedade, mas também estimula um ambiente de aprendizado e cooperação entre os órgãos públicos. Ao conhecer seus pontos fortes e áreas de melhoria, cada instituição tem a oportunidade de implementar ações que elevem seu desempenho, promovendo a entrega de serviços públicos mais eficientes e alinhados às necessidades da população.

Adotar práticas de governança robustas e divulgar os resultados com transparência fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas. Esses índices são, portanto, mais do que ferramentas de diagnóstico; são um chamado à melhoria contínua e à busca pela

excelência na gestão pública, assegurando que as políticas e os serviços oferecidos pelo Estado atendam aos princípios de eficiência, eficácia e economicidade.

O TCU realizou tal levantamento por meio do IGG nos anos de 2014, 2017, e 2021. Em 2024, o IGG foi substituído pelo IESGO. O IGG tinha o objetivo de identificar aspectos de governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria. Agora, além de avaliar a governança e gestão, o índice IESGO também abrange o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU) em relação às práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG), termo em inglês para “Ambiental, Social e Governança” ou Responsabilidade Sociambiental (RSA).

5 – METODOLOGIA

O método utilizado é qualitativo, de natureza aplicada, com pesquisa de problemas presentes nas atividades da corporação. O tipo de estudo é descritivo o qual busca descrever características e propriedades relevantes do fenômeno estudado. O delineamento é classificado como estudo de caso, visando explorar e descrever as atividades da empresa pesquisada. A coleta de dados é documental, possuindo recorte longitudinal ao descrever as mudanças durante o período de 2020 a 2024.

Quadro 6 - Resumo da metodologia utilizada

CATEGORIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITUAÇÃO
Natureza	Aplicada	Enfoca em problemas presentes nas atividades das instituições, organizações ou grupos, buscando o diagnóstico e soluções (Fleury; Werlang, 2017).
Método	Qualitativo	Busca analisar o fenômeno sem buscar generalização, mas o entendimento do fenômeno estudado (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).
Tipo de Estudo	Exploratório	Visa examinar fenômenos pouco pesquisados ou pouco conhecidos (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).
	Descritivo	Busca descrever características e propriedades relevantes do fenômeno estudado (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).
Delineamento	Estudo de caso	Visa explorar profundamente um processo, um evento ou indivíduo, coletando informações durante um período (Creswell, 2010).
Recorte	Longitudinal	Almeja descrever variáveis e analisar suas mudanças ao longo do tempo (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).
Coleta de dados	Documental	Coleta de dados a partir de documentos, registros, materiais e artefatos (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Fonte: Elaboração própria, a partir de Langhi *et al.* (2023)

A presente pesquisa inicia-se pela definição do problema de pesquisa: quais aspectos realizados pela UCC, referente ao período de 2020 a 2024, relacionados às ações do programa de integridade e *compliance* são passíveis de identificação?

Considerando a natureza aplicada, o problema está vinculado a situações concretas de Caixa Econômica Federal, visando a compreensão das atividades da empresa, bem como ao diagnóstico de melhorias, se for o caso.

O objetivo geral é analisar o papel da UCC no período de 2020 a 2024 relacionadas ao programa de integridade e *compliance*. Os objetivos específicos são: 1. Identificar e descrever as ações da UCC presentes nos Relatórios Integrados da Caixa Econômica Federal (CEF) do período de 2020 a 2024; 2. Analisar as ações da UCC juntamente com indicadores externos de avaliação, bem como relatórios produzidos pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU).

A revisão de literatura foi realizada por meio de pesquisa na base de dados *online* Scopus e Web of Science com os seguintes parâmetros: publicação no período de 2015 a 2024; em língua portuguesa; palavras-chave: “educação corporativa”; “universidade corporativa”; Caixa Econômica Federal”. Inicialmente foram utilizadas as palavras-chave de forma isolada e depois de forma combinada. No entanto, o estudo apresentou um resultado quantitativo muito baixo. Desse modo, a pesquisa foi realizada em outras bases como, por exemplo, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico, resultando em um quantitativo maior de publicações sobre as palavras-chave pesquisadas.

De modo a confirmar o resultado da pesquisa realizada inicialmente, constam estudos sobre a escassez de trabalhos sobre educação corporativa: Em Langhi *et al.* (2023b): “Considerando os resultados obtidos neste estudo, percebe-se a necessidade de mais pesquisas científicas no campo da educação a distância corporativa” (Langhi *et al.*, 2023b, p.80). Em Dutra e Eboli (2022): “Conclui-se que o tema apesar de estar em ascensão, possui ainda pequena quantidade de estudos, principalmente na área da Educação. Outro fato que chama atenção é o pequeno número de estudos realizados no Brasil” (Dutra; Eboli, 2022, p. 13). Em Toledo (2018): “Por meio deste estudo bibliométrico [...] nos últimos vinte anos, conclui-se que o tema está em ascensão apesar da ainda pequena quantidade de estudos, de observações práticas nas organizações brasileiras.” (Toledo, 2018, p. 124).

A partir da pesquisa exploratória inicial de artigos e livros, foi realizada seleção e leitura das publicações mais relevantes para a construção da fundamentação teórica. Visando otimizar a realização da dissertação, utilizou-se de modo complementar as referências bibliográficas disponíveis nas disciplinas ministradas no curso de mestrado da CEETPS, as quais foram objeto de intensa reflexão e debate durante o curso, embasando o arcabouço teórico do presente trabalho. Em 2025 houve pesquisa bibliográfica complementar, enfatizando artigos científicos e revisão da legislação citada nas respectivas obras. O procedimento objetivou refinar a pesquisa por meio de identificação de lacunas e permitiu comparar autores sobre determinado tema.

O delineamento da pesquisa foi definido como estudo de caso. Creswell (2010) considera adequada essa opção quando se busca investigar profundamente um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto específico. A CEF foi escolhida como objeto de estudo e o recorte longitudinal foi o período de 2020 a 2024. A definição do objeto de estudo considera a experiência pessoal, do autor da dissertação, na referida empresa. O período escolhido permite a identificação de mudanças e permanências no fenômeno analisado, sendo cinco períodos diferentes.

A etapa seguinte, correspondente à coleta de dados, baseou-se em fontes documentais. Definiu-se os documentos oficiais produzidos pela CEF: Relatórios Integrados dos anos de 2020 a 2024, de acesso público, disponíveis na internet. Os Relatórios da CEF têm, aproximadamente, entre 100 e 300 páginas, dependendo do ano de publicação. O Relatório Integrado (ou Relato Integrado) é um documento que consolida as informações da empresa visando: 1. melhorar a qualidade da informação disponível, permitindo uma alocação de capital mais eficiente e produtiva; 2. comunicar uma gama completa de fatores que afetam materialmente a capacidade de uma organização de criar valor ao longo do tempo; 3. melhorar a responsabilidade e a gestão para uma ampla base de capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural) e 4. fomentar o entendimento de suas interdependências (IFRS, 2021, p. 2).

O conteúdo dos Relatórios Integrados foi lido reiteradamente até a identificação de padrões, categorias e significados, bem como eventuais diferenças formal e temática. A elaboração de quadro comparativo dos Relatórios Integrados foi prejudicada devido à diferença dos Relatórios de cada exercício. No entanto, o resultado foi exitoso, pois, de modo geral, foi possível extrair informações relevantes à pesquisa.

Apesar de não tratar diretamente do objetivo da pesquisa, incluiu-se às seções dos Relatórios Integrados, aspectos complementares pertinentes à empresa estudada: quantidade de empregados; gestão de pessoas, aspectos financeiros e de *compliance*; políticas públicas, entre outros. Entende-se que tais informações são significativas para a compreensão mais abrangente do objeto estudado.

A interpretação foi articulada ao referencial teórico e aos objetivos do estudo, buscando coesão e coerência à proposta do trabalho. De modo complementar, optou-se pela pesquisa de documentos de órgãos externos (SEST, CGU e TCU), sobre a avaliação das atividades da CEF, visando ratificar ou retificar o discurso oficial da empresa perante a sociedade.

A elaboração da dissertação considerou a norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), principalmente: NBR 14724 (trabalhos acadêmicos); NBR 10520 (citações em documentos) e NBR 6023 (referências). Além disso, foram adotadas as orientações apresentadas pela Banca Examinadora do Exame de Qualificação.

Os resultados constam no presente documento, evidenciando as contribuições teóricas e práticas do estudo. Ressalvam-se algumas limitações, dada a opção pela utilização de dados institucionais e documentais da CEF, que, apesar da relevância, podem não capturar integralmente as percepções e experiências dos empregados no cotidiano da empresa. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras incorporem abordagens quantitativas e qualitativas, a fim de aprofundar outros aspectos não abordados neste trabalho.

Por fim, ressalta-se a elaboração de Manual de Educação Corporativa, Programa de Integridade e *Compliance* (Anexo A), como Produto Educacional, resultante da presente pesquisa e justificada pela escassez de material técnico na área de educação corporativa e integridade e *compliance*.

6 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

6.1 A Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal (CEF) é uma empresa pública, criada em 1861, vinculada ao Ministério da Fazenda. Atua em diversos programas do Governo Federal: Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS); Programa de Integração Social (PIS); Seguro-Desemprego; Programa Minha Casa Minha Vida; Bolsa Família; entre outros. Além disso, é o maior agente nacional de financiamento de casa própria e importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente saneamento básico.

O propósito da CEF é “transformar a vida das pessoas”. A Visão da CEF em 2024 é “ser indispensável ao Brasil, atuando com agilidade, eficiência e centralidade no cliente”. os Valores da CEF são: fazer a diferença para o Brasil; ser um só time que faz acontecer; cuidar das pessoas e do planeta; ter coragem para inovar; possuir integridade inegociável; se importar com o resultado” (CEF, 2025a, p. 7).

No âmbito da CEF, observa-se que a atuação institucional é orientada pelo espírito público, tendo como finalidade central a promoção de impactos positivos para a sociedade brasileira, por meio de ações pautadas na cooperação, na excelência e no compromisso coletivo. Ademais, a integridade configura-se como princípio estruturante, evidenciado pela adoção de condutas éticas, transparentes e respeitosas, bem como pela rejeição de práticas discriminatórias ou abusivas. No que se refere à sustentabilidade, verifica-se a incorporação de diretrizes que buscam o equilíbrio entre dimensões sociais, econômicas, culturais e ambientais, visando atender às demandas presentes sem comprometer as futuras gerações. Por fim, a inclusão é promovida mediante a valorização da diversidade, da equidade e das singularidades individuais, incentivando-se, ainda, a criatividade e a inovação nas relações institucionais e sociais (CEF, 2025a, p. 32).

A governança corporativa da Caixa Econômica Federal é compreendida como um sistema estruturado de princípios, normas, processos e mecanismos de controle destinado a orientar e monitorar a atuação institucional, assegurando a proteção dos interesses das partes envolvidas e a geração de valor sustentável para a organização, a União e a sociedade. Esse modelo mantém alinhamento com os objetivos estratégicos, contribuindo para o cumprimento do propósito institucional e orientando a atuação dos agentes de governança em suas relações internas e externas.

No que se refere aos fundamentos, a governança está ancorada em princípios como integridade, transparência, responsabilização, equidade e sustentabilidade, os quais orientam a condução das atividades e a tomada de decisão. A estrutura organizacional compreende instâncias deliberativas e de supervisão, como Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Diretor e Conselho Fiscal, além de comitês de assessoramento especializados que apoiam o Conselho de Administração em temas estratégicos, garantindo maior eficiência, controle e especialização nas decisões (CEF, 2025b, p. 10-34).

Adicionalmente, existem comitês executivos e colegiados estratégicos responsáveis por deliberar sobre temas específicos, incluindo prevenção à lavagem de dinheiro, avaliação de negócios e renegociação, reforçando os mecanismos de controle e conformidade institucional. A governança é ainda sustentada por instrumentos formais, como estatuto social, políticas corporativas, modelos decisórios, manuais normativos, código de ética, regime de alçadas e arquitetura organizacional, que orientam a atuação dos agentes e asseguram a padronização, a qualidade e a efetividade dos processos decisórios no âmbito da instituição.

A estratégia corporativa do Conglomerado CEF é composta pelo Plano Estratégico Institucional, que representa as diretrizes e ambições para, no mínimo, os próximos cinco anos. Essa construção requer entendimento sistêmico sobre a estrutura organizacional, o ambiente concorrencial e as políticas governamentais. As diretrizes estabelecidas na estratégia corporativa se desdobram em instrumentos de governança do Conglomerado CEF, sendo estes de natureza estratégica, tática e operacional.

Ressalta-se que a Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal e o Programa de Integridade e *Compliance* fazem parte da estratégia da empresa, sendo essenciais para o sucesso da CEF.

6.2 A Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal

O processo de educação corporativa da CEF foi iniciado na década de 1970 por meio de programas de T&D exclusivamente presenciais e, em sua maioria, com foco no desenvolvimento de gerentes. Posteriormente, houve a ampliação do público atendido com a utilização de outras modalidades de ensino como a educação à distância, o Treinamento Em Serviço (*On The Job*) etc. Em 1994 foi introduzido o *e-learning* no processo de educação corporativa da CEF, o que permitiu a ampliação de oportunidades de aprendizagem.

Criada em 2001, a Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal (UCC) é uma das pioneiras na disseminação de estratégias de educação corporativa no Brasil e na América Latina. A UCC é o ente responsável pela educação corporativa, com foco no aprimoramento das competências que agreguem valor ao negócio, promovem a retenção de talentos e contribuem para o alcance dos objetivos empresariais. A implantação da UCC, a partir de 2001, foi mais um passo evolutivo no processo de educação corporativa da empresa, o que permitiu uma atuação mais efetiva em relação ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas, além de ampliar o processo para parceiros como: Lotéricos, Órgãos do Governo, Prefeituras Municipais etc. Para isso, a UCC conta com espaço físico e ampla atuação via internet / intranet (CEF, 2025c, p. 3)

A UCC tem como objetivo identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da CEF, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável. Ao viabilizar experiências de aprendizagem e potencializar o desempenho das pessoas, a UCC impulsiona os resultados da CEF. O principal motivo da existência da UCC é o desenvolvimento dos mais de 83 mil empregados da CEF. A UCC prepara o empregado para enfrentar os novos desafios e para lidar com diferentes cenários, seja na jornada técnica, gerencial ou no papel de administrador da empresa. Por isso, está presente desde a ação de Integração e Ambientação (para os empregados que entram na empresa) até o Programa Vida Futura (para aqueles que pensam em se aposentar) (CEF, 2025c, p. 4)

A UCC tem como propósito: “Ser referência em viabilizar experiências de aprendizagem centradas no usuário para potencializar o desempenho das pessoas e impulsionar a estratégia da CEF”; e premissas: aprendizagem contínua; experimentação; experiência do usuário no centro; simplicidade (CEF, 2025c, p. 7).

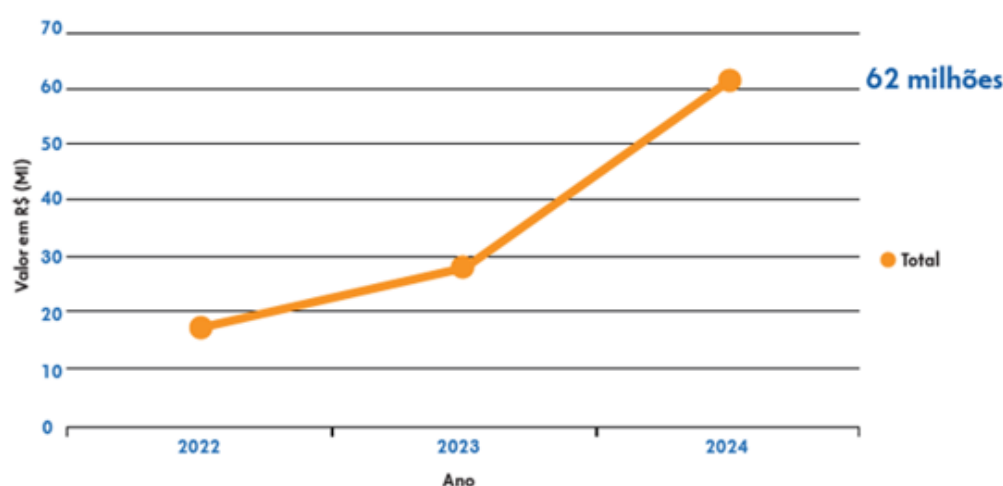
A UCC possui mais de 200 ações educacionais no portfólio. Em 2024, promoveu mais de 600 ações educacionais presenciais; proporcionou mais de 1.625 milhões de horas de capacitação em ações da UCC; 96% dos empregados foram capacitados em ao menos uma ação da UCC; mais de 130 mil horas de capacitação para líderes e mais de 149 mil participações em Rodas de Diálogo (CEF, 2025c, p. 13).

Além do portfólio próprio, a CEF ampliou as opções de capacitação por meio de duas plataformas externas: 1. Coursera: utilizada por mais de 6 mil empresas, com 63 cursos disponíveis, principalmente na área de tecnologia; 2. Busuu: uma das plataformas mais reconhecidas internacionalmente e amplamente utilizada no aprendizado de línguas

estrangeiras. A plataforma está disponível a todo empregado da CEF para acesso aos conteúdos de autoestudo em 14 idiomas, a qualquer hora do dia e da semana. Além disso, os empregados podem indicar outra pessoa, familiar ou não, para ter acesso gratuito à plataforma de autoestudo. Todos os ex-empregados aposentados também têm acesso ao conteúdo de autoestudo da plataforma (CEF, 2025c, p. 17).

Conforme Relatório Anual de 2024 da UCC (Figura 4), o investimento em capacitação aumentou de 2022 a 2024.

Figura 4 - Investimento em capacitação no período de 2022 a 2024



Fonte: Relatório UCC 2024, p. 14

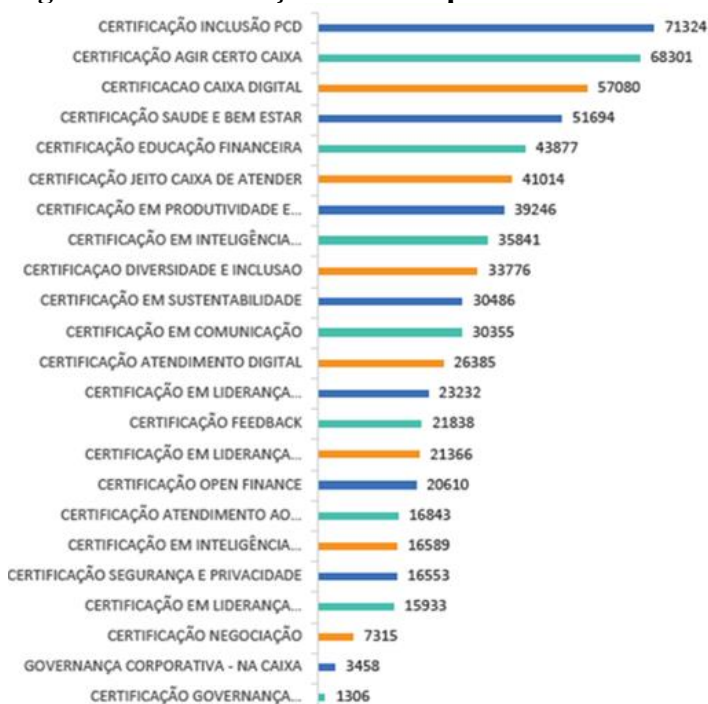
Com a diminuição da pandemia e das iniciativas de distanciamento social, a UCC promoveu a retomada das ações educacionais presenciais e mediadas, com mais de 600 turmas realizadas ao longo de 2024. No contexto da educação corporativa, as ações educacionais presenciais desempenham um papel vital ao oferecer uma série de benefícios que são difíceis de replicar em ambientes de aprendizado totalmente virtuais. Embora as tecnologias digitais tenham transformado a maneira como as empresas promovem o desenvolvimento profissional, a educação presencial continua a ser um componente essencial para alcançar os objetivos empresariais. Ao todo, mais de 5 mil participantes foram capacitados presencialmente ao longo de 2024, alavancando as estratégias empresariais da CEF e proporcionando interação e colaboração entre os empregados de diversas áreas (CEF, 2025c, p. 18-21).

A CEF está presente em quase todas as cidades do Brasil, levando atendimento aos brasileiros de todas as regiões, contando inclusive com caminhões de atendimento e agências-barco para cobertura de locais de difícil acesso. A fim de alcançar e manter esses empregados capacitados, a UCC oferece mais de 200 ações educacionais na modalidade a distância em seu

portfólio, tratando das mais diversas temáticas. As ações educacionais à distância não apenas otimizam recursos e processos, mas também promovem um ambiente de aprendizado contínuo e acessível, alinhado às necessidades estratégicas da CEF, trazendo vantagens como acessibilidade, flexibilidade, redução de custos e sustentabilidade (CEF, 2025c, p. 22-23).

Visando permitir o estudo dos empregados de modo flexível, a UCC disponibiliza Trilhas de Aprendizagem e Certificações na “UC Play”, o Portal de Certificações da UCC. A certificação permite ao empregado, que possua conhecimento sobre determinado assunto, possa obter o certificado sem realizar todas as atividades das Trilhas de Aprendizagem. Atualmente, estão disponíveis 23 certificações. As ações educacionais e quantidade de pessoas certificadas em 2024 estão indicadas na Figura 5.

Figura 5 - Certificações UCC e quantidade de certificações



Fonte: Relatório UCC 2024, p. 24

As Rodas de Diálogo são ações realizadas com o objetivo de fomentar uma discussão em torno de uma temática. Essa metodologia promove conversas significativas em ambientes corporativos ou acadêmicos e propicia o desenvolvimento de pessoas a partir do relato, interação e troca de experiências entre os participantes. Na CEF, as rodas de diálogo contam com materiais de apoio como, por exemplo, cartilhas e apresentações (Powerpoint) (CEF, 2025c, p. 24-25).

As sistemáticas de incentivos à educação formal têm como objetivo o desenvolvimento dos empregados por meio do aprimoramento das competências que agreguem valor aos produtos, serviços e processos da CEF, promovendo o pensamento crítico a respeito de temas estratégicos para a CEF, além de contribuir para a composição de equipes de alta performance e resultados sustentáveis. A CEF investe em cursos relacionados à estratégia da empresa e que envolvem idiomas, graduação, pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*). A quantidade de incentivos ativos e investimentos em 2024 estão descritos na Figura 6.

Figura 6 - Investimentos em cursos de idiomas, graduação e pós-graduação



Fonte: Relatório UCC 2024, p. 37

A capacitação em transformação digital tem como objetivo elevar o nível de proficiência dos empregados em competências técnicas digitais para potencializar a transformação digital na CEF e a sustentabilidade da empresa. A transformação digital não é apenas uma oportunidade, mas uma necessidade estratégica para garantir competitividade e relevância no mercado. Nesse contexto, capacitar os empregados é vital para garantir que todos os empregados, independente da área de atuação ou função, estejam aptos a lidar com metodologias ágeis, tecnologias emergentes e práticas inovadoras, desde automação até análise de dados e inteligência artificial. Alinhada a esse desafio estratégico, a UCC construiu uma jornada de desenvolvimento flexível, com trilhas de aprendizagem que atendem às necessidades específicas de diferentes papéis e posições. Por exemplo, os líderes podem focar em competências relacionadas à liderança digital e inovação, enquanto os técnicos podem se aprofundar em programação, inteligência de dados, *customer experience*, entre outras (CEF, 2025c, p. 39).

A CEF, em parceria com a startup DIO, lançou um *bootcamp* para oferecer pelo menos 10 mil bolsas de estudos gratuitas para o público feminino, na temática de Inteligência Artificial e *Low Code*. O *bootcamp* é um método de ensino imersivo e intensivo para desenvolver habilidades em curto tempo. A metodologia intercala teoria e prática com o objetivo de aprender

em momento de conflito. Os resultados esperados dessa parceria incluem a formação de um número significativo de mulheres para atuar no setor de TI, contribuindo diretamente para a redução da escassez de mão de obra qualificada. Além disso, espera-se um impacto positivo na inclusão e diversidade no ambiente tecnológico, promovendo a inovação por meio de novas perspectivas e habilidades (CEF, 2025c, p. 40).

Programas de Liderança e Sucessão têm objetivo de propor estratégias de capacitação, por público, para líderes e potenciais sucessores às funções de liderança e gestão. A CEF busca atender o Art. 17 da Lei nº 13.303/2016 ao proporcionar treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais; divulgação de informações; controle interno; código de conduta; Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista, haja vista a determinação dos administradores eleitos a participarem, na posse e anualmente dos referidos treinamentos (CEF, 2025c, p. 41-45).

O Programa de Mentoria CEF foi lançado pela UCC em 2023 e tem por objetivo a orientação profissional, na qual um empregado, com experiência e conhecimento (mentor), auxilia outro empregado (mentoreado) em sua trajetória profissional como líder. Essa relação é baseada no compartilhamento e troca de conhecimentos, habilidades e experiências. O Programa de Mentoria CEF visa contribuir com o indicador de alcançar 45% de mulheres e 27% de empregados negros, pardos ou indígenas como chefes de unidades e melhorar as relações de trabalho na empresa (CEF, 2025c, p. 46).

Integração a empregados iniciantes: a partir do concurso público realizado pela CEF, a empresa realiza a contratação de pessoas, em um momento importante de renovação. Para garantir que os novos empregados sejam integrados à empresa e estejam alinhados aos valores, cultura e missão da CEF, a UCC renovou seu programa de “Integração”. A ação educacional conta agora com duas semanas. A primeira, de caráter transversal, tem foco em metodologias ágeis e comportamento digital, utilizando estratégias gameficadas e vivências. A segunda semana é específica, onde o conteúdo será direcionado a capacitar o empregado conforme sua área de atuação: agências, TI ou profissionais (engenharia, arquitetura, advocacia, etc.). Nesta etapa, o novo empregado terá vivências e simulações de atividades e situações que enfrentará em sua atuação diária, proporcionando maior grau de confiança e independência em suas novas atribuições. (CEF, 2025c, p. 47).

A UCC foi considerada uma das melhores Universidades Corporativas do mundo, sendo reconhecida em diversas premiações internacionais como, por exemplo, GlobalCCU, uma

instituição sediada na França, criada em 2005 e que desde 2013, a cada dois anos, promove uma premiação de reconhecimento às práticas de universidades corporativas que geram valor estratégico para o negócio, pessoas e sociedade. Em 2025, a CEF foi vencedora na categoria principal. O desempenho da UCC no GlobalCCU dos anos anteriores está indicado na Figura 7. (CEF, 2025c, p. 50).

Figura 7 - Desempenho da UCC no GlobalCCU



Fonte: Relatório UCC 2024, p. 50

A UCC foi reconhecida internacionalmente durante o evento Corporate Learning Week (CLW), realizado em Las Vegas, Estados Unidos, em março de 2024. A CLW é o principal evento de T&D da América do Norte, reunindo palestrantes, líderes de pensamento e equipes das áreas de gestão de pessoas. O prêmio foi conquistado pelo primeiro lugar na categoria T&D - Colaboração, que reconhece as iniciativas em treinamento e desenvolvimento que incentivam a inovação, a criatividade e uma cultura positiva no local de trabalho, utilizando métodos cooperativos de resolução de problemas para superar desafios e produzir resultados (CEF, 2025c, p. 51).

Em outubro 2024, a CEF, por meio da UCC, foi premiada por suas iniciativas em T&D, em Atlanta, nos Estados Unidos, no CLN Trailbrazers Awards. A CEF foi reconhecida por suas iniciativas, como a nova Integração CEF, o Projeto de Acessibilidade da UCC em parceria com empregados PCD, outros projetos colaborativos, como a iniciativa de transformação digital TEIA, e o *Scrum Game Challenge*, além da utilização do Viva Engage para conectar pessoas (CEF, 2025c, p. 52).

A UCC tem como objetivo identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da CEF, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável. Esse objetivo está diretamente alinhado com o Programa de Integridade e *Compliance*, a ser abordado no próximo tópico.

6.3 O Programa de Integridade e *Compliance*

A CEF está presente no mercado financeiro e na vida dos brasileiros, atuando como parceira do Estado e buscando a realização de negócios sustentáveis pautados pela atuação ética fundamentada nos valores de respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade. Ao longo de sua trajetória, a CEF tem buscado aprimorar e intensificar sua governança corporativa pela implementação contínua de boas práticas de mercado em todas as suas ações, negócios e processos, com transparência (CEF, 2023b, p.2).

Em sintonia com sua missão e alinhada aos princípios e diretrizes das suas políticas, a CEF instituiu o Programa de Integridade CEF, visando a combater a corrupção, fortalecendo seu compromisso com o cumprimento das normas externas e internas, por meio de práticas de conduta ética e íntegra. Para atingir o propósito do Programa é fundamental que empregados, dirigentes, conselheiros (Conselho Fiscal e de Administração), fornecedores, terceirizados e o Conglomerado adotem, no seu cotidiano, uma postura incorruptível, prevenindo o envolvimento da Instituição em atos ilícitos, a fim de manter sua marca de empresa íntegra e sustentável, assegurando resultados positivos e crescentes (CEF, 2023b, p.2).

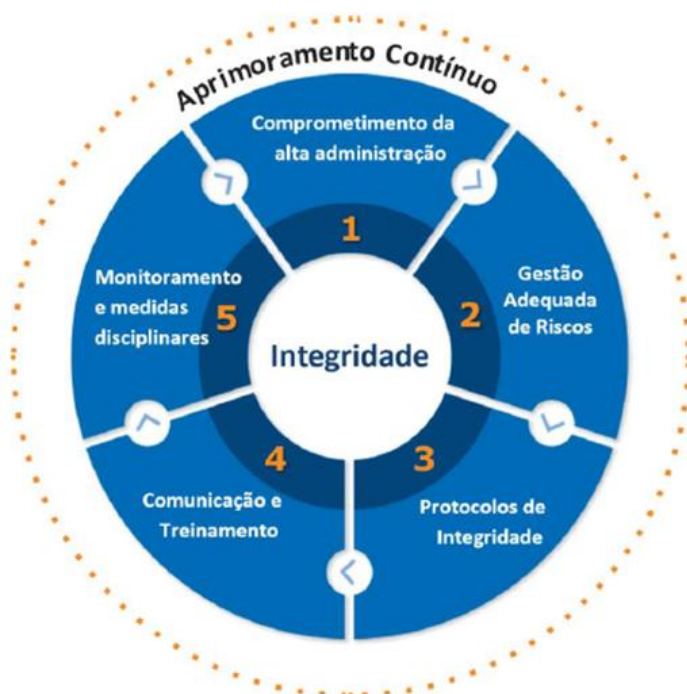
A CEF é uma instituição financeira integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxilia na execução da política de crédito do Governo Federal, sujeitando-se às decisões e à disciplina normativa do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BC). A CEF adota rigorosa observância às leis e normas em suas atividades e cadeia de relacionamentos, distinguindo-se como empresa comprometida com os valores de ética e conduta, demonstrando sua cultura de integridade. Em observância às exigências legais de prevenção e combate à corrupção constantes na Lei nº 12.846/2013 e no Decreto Regulamentar nº 11.129/2022, bem como na Portaria CGU nº 909/2015 e nas cartilhas de orientação da CGU, a CEF publicou o seu Programa de Integridade, aprovado pelos Conselhos de Administração e Diretor, evidenciando o comprometimento da empresa com o combate e a rejeição à corrupção e aos atos ilícitos praticados contra a administração pública (CEF, 2023b, p.4).

O Programa de Integridade consolida o conjunto de mecanismos, procedimentos e protocolos internos de integridade, que são aplicados para prevenir, detectar, combater a corrupção e corrigir atos ilícitos cometidos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, praticado por um conselheiro (Conselho Fiscal e de Administração), dirigente, empregado, colaborador, parceiro e terceiro, em seu interesse ou benefício, bem como o de

prevenir, detectar e punir atos lesivos que possam ter sido cometidos por pessoas jurídicas contra a CEF. O Programa está disponível internamente para os conselheiros, dirigentes, empregados, colaboradores, parceiros e terceiros e, externamente, para o público em geral, na página da CEF na internet (CEF, 2023b, p.5).

O Programa de Integridade foi estruturado em cinco pilares (Comprometimento da Alta Administração; Gestão Adequada de Riscos; Protocolos de Integridade, Comunicação e Treinamento; e Monitoramento e Medidas Disciplinares), os quais estão contidos em três eixos: Prevenção, Detecção e Correção, seguindo as recomendações da CGU, organismo que define as principais diretrizes de integridade no país (CEF, 2023b, p. 8).

Figura 8 - Cinco Pilares do Programa de Integridade da CEF



Fonte: Programa de Integridade Caixa (CEF, 2023b, p. 8).

Primeiro Pilar: Comprometimento da alta administração: o comprometimento da alta administração é um elemento essencial para o êxito do Programa de Integridade, evidenciado pela liderança ética na adoção de medidas voltadas à prevenção, detecção e correção de desvios. Esse comprometimento influencia o comportamento organizacional e orienta o ambiente institucional, sendo operacionalizado, no caso da CEF, por meio da atuação de instâncias como o Conselho de Administração e o Conselho Diretor na definição de diretrizes estratégicas de combate à corrupção (CEF, 2023b, p. 8-9).

Segundo Pilar: Gestão adequada de riscos: refere-se à gestão adequada de riscos, compreendendo processos contínuos de identificação, avaliação e mitigação de riscos à integridade. A instituição adota práticas alinhadas à governança e à transparência, com mecanismos de controle interno que apoiam a tomada de decisões e o alcance dos objetivos estratégicos. Esse gerenciamento contribui para a sustentabilidade do Programa de Integridade ao atuar nos eixos de prevenção, detecção e remediação de eventos que possam comprometer os princípios éticos (CEF, 2023b, p. 9).

Terceiro Pilar: Protocolos de Integridade: aborda os protocolos de integridade, desenvolvidos com base na análise de riscos, com o objetivo de prevenir, detectar e remediar ilícitos, incluindo fraudes e corrupção. Tais protocolos consistem em normas, políticas e instrumentos que orientam a conduta e estabelecem controles internos, abrangendo iniciativas como códigos de ética e conduta, auditoria interna, canais de denúncia e mecanismos de controle contábil, em conformidade com a legislação vigente (CEF, 2023b, p. 9-10).

Quarto Pilar: Comunicação e Treinamento: enfatiza a importância da comunicação e do treinamento para a efetividade do Programa de Integridade, promovendo a disseminação de valores éticos e o fortalecimento da cultura organizacional. A instituição utiliza diversos canais e instrumentos para divulgar diretrizes e oferece capacitações que abordam temas relacionados à integridade, controles internos e gestão, além de incentivar estratégias participativas que ampliam o aprendizado e o engajamento dos empregados. A CEF disponibiliza aos seus empregados e dirigentes soluções de capacitação por meio da UCC, o qual possibilita acesso a ações educacionais que abordam temas relacionados à ética, conduta, integridade, regulamento de pessoal, prevenção à lavagem de dinheiro, controles internos, riscos operacionais, gestão de bens e serviços e desenvolvimento de habilidades gerenciais. (CEF, 2023b, p. 17-18).

Quinto Pilar: Monitoramento e aplicação de medidas disciplinares: trata do monitoramento e da aplicação de medidas disciplinares, com foco na avaliação contínua da efetividade do programa e na correção de irregularidades. A instituição dispõe de indicadores de desempenho e mecanismos de apuração e sanção de atos ilícitos, assegurando o reporte às instâncias de governança e a implementação de melhorias, contribuindo para o aprimoramento do ecossistema de integridade. (CEF, 2023b, p. 19).

Relacionado a esses Pilares do Programa de Integridade consta o Código de Ética da CEF (Quadro 7), o qual consolida os valores éticos na condução dos negócios da CEF e orienta ações de empregados, dirigentes, conselheiros) e representantes e terceirizados.

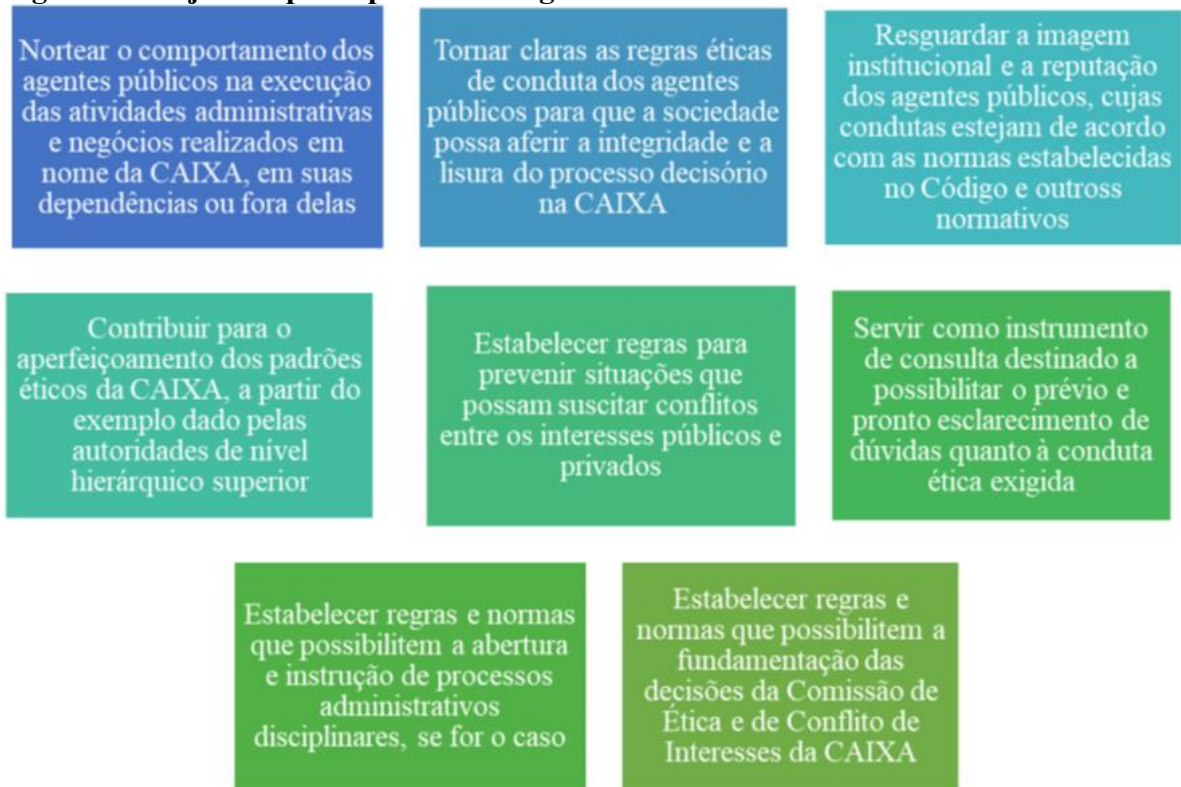
Quadro 7 - Código de Ética, Conduta e Integridade da CEF

Valor	Resumo
Respeito	Refere-se ao tratamento ético, justo, cortês e digno às pessoas, sem qualquer forma de discriminação. Envolve o repúdio a preconceitos relacionados a origem, gênero, raça, religião, classe social, orientação sexual ou qualquer outra condição. Inclui ainda o respeito aos clientes, à sociedade, ao meio ambiente e à privacidade dos dados pessoais, assegurando a eliminação de práticas de assédio ou constrangimento no ambiente de trabalho.
Honestidade	Consiste na priorização dos interesses institucionais sobre interesses pessoais ou de terceiros, preservando a lisura dos processos e a imagem da instituição. Implica a gestão íntegra dos recursos públicos, a rejeição a conflitos de interesses, favorecimentos indevidos, práticas desleais ou solicitações de vantagens, bem como a condenação de condutas que comprometam a reputação da organização.
Compromisso	Expressa a dedicação ao cumprimento das leis, normas internas e regulamentos externos, com uniformidade de procedimentos e elevado padrão ético. Abrange a oferta de produtos e serviços adequados ao perfil do cliente, a prestação de informações claras, a preservação do sigilo e da segurança das informações, além da promoção de relações de trabalho justas, baseadas em cooperação, meritocracia e valorização da diversidade.
Transparência	Fundamenta-se na prestação de contas e na disponibilização de informações claras, tempestivas e equânimes às partes interessadas. Envolve critérios técnicos nas decisões, integridade dos controles internos, comunicação interna eficaz e adoção de práticas meritocráticas, vedando favorecimentos e nepotismo.
Responsabilidade	Relaciona-se à atuação orientada pelos preceitos éticos do Código, com foco na integridade, no interesse público e na sustentabilidade institucional. Implica responsabilidade na gestão de recursos, na observância das normas legais e na preservação da imagem institucional, assumindo as consequências dos atos praticados no exercício profissional.

Fonte: Código de Ética, Conduta e Integridade da CEF, p. 14-15

A adesão do Código de Ética é formalizada por meio de assinatura eletrônica, com renovação anual obrigatória para todos os empregados. Para disseminar o conteúdo do Código de Ética da CEF, sua importância e a necessidade de observância às diretrizes éticas ali descritas, os empregados são convidados anualmente, por meio de seus líderes, a reafirmar o compromisso com a conduta ética e íntegra (CEF, 2023b, p. 10).

O Código de Conduta da CEF é abrangente e estabelece regras de comportamentos permitidos e proibidos aos empregados, dirigentes, conselheiros, terceirizados e agentes públicos, no exercício das atividades administrativas e negociais, cujos objetivos principais são indicados na Figura 9.

Figura 9 - Objetivos principais do Código de Conduta

Fonte: Programa de Integridade, p. 11

O Código de Conduta informa os comportamentos e ações que são permitidos ou vedados. Exemplo de condutas desejáveis: atuar com conformidade à legislação e normas; dever de resguardar informações sigilosas; prevenir a materialização de atos caracterizados como corrupção, suborno ou assédio; atendimento equânime, transparente e profissional ao cliente; entre outros.

Exemplo de condutas vedadas: proibição de favorecimento de parentes em contratações e nomeações; proibição de divulgar informações sigilosas; proibição de aceitar favores, comissões, gratificações, vantagens financeiras ou materiais, doações, brindes ou presentes de qualquer natureza, para si ou para outrem, oferecidos de forma direta ou indireta, resultantes ou não de relacionamento com a CEF e que influenciam em decisões, facilitação de negócios, beneficiamento de terceiros ou causam prejuízo de imagem à empresa.

As condutas a serem seguidas ou vedadas são exemplificadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Exemplos de condutas vedadas ou desejáveis

Conduta	Resumo da Conduta
Cumprimento das normas e da legislação	Atuação em conformidade com a Constituição, leis, regulamentos internos e externos, assegurando que decisões estejam alinhadas ao interesse público e às diretrizes institucionais.
Prevenção de conflito de interesses	Obrigação de evitar situações em que interesses pessoais possam influenciar decisões profissionais (ex. atividades paralelas, participação em eventos, etc.), com dever de comunicar potenciais conflitos e abster-se de participar de decisões comprometidas.
Nepotismo	Proibição de favorecimento de parentes em contratações, nomeações ou decisões administrativas, direta ou indiretamente.
Vedação ao recebimento de vantagens indevidas	Proibição de solicitar ou receber presentes, benefícios ou vantagens que possam gerar favorecimento ou influência indevida, excetuando-se brindes institucionais de baixo valor conforme normativos.
Uso adequado de recursos e patrimônio	Utilização exclusiva dos bens, equipamentos, sistemas e informações institucionais para fins profissionais, vedado o uso para interesses particulares.
Sigilo e proteção de informações	Dever de resguardar informações estratégicas, cadastrais e pessoais, inclusive após desligamento, observando normas de sigilo bancário e proteção de dados.
Relacionamento respeitoso no ambiente de trabalho	Conduta baseada em urbanidade, cooperação e respeito, com vedação expressa a assédio moral, assédio sexual, discriminação ou qualquer forma de violência.
Relacionamento com clientes e sociedade	Atendimento equânime, transparente e profissional, com prestação de informações claras e vedação a práticas abusivas ou favorecimentos.
Relacionamento com fornecedores e parceiros	Contratações e parcerias baseadas em critérios técnicos, legais e de integridade, vedado tratamento privilegiado ou favorecimento indevido.
Manifestação em redes sociais e meios de comunicação	Proibição de divulgar informações sigilosas ou manifestar-se em nome da instituição sem autorização formal, preservando a imagem institucional.

Fonte: Elaboração própria, a partir do Código de Ética, Conduta e Integridade da Caixa, p. 16- 29.

No âmbito do *compliance* há a conformidade dos registros e controles contábeis. A CEF adota princípios e práticas contábeis segundo as normas internacionais de contabilidade, traduzidas para a língua portuguesa pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e segundo as normas brasileiras de acordo com os critérios e procedimentos nacionais de contabilidade, geridos pelo BC, cujo objetivo é definir critérios de reconhecimento e mensuração das informações econômico-financeiras relacionadas com os registros contábeis para elaboração e divulgação das Demonstrações Contábeis Consolidadas. O processo estabelecido para aprovação das demonstrações contábeis da CEF prevê a avaliação das informações pela Auditoria Interna e Independente, bem como a apreciação pelos Conselhos Fiscal, Diretor e de Administração (CEF, 2023b, p. 12).

A Auditoria Interna, seguindo os preceitos da Lei 13.303/2016. Desse modo, assessora a administração no desempenho das suas funções e responsabilidades e lhe fornece análises, recomendações e informações relativas aos exames realizados. A Auditoria Interna também

subsídia, quando requisitada, os trabalhos de auditoria e de fiscalização realizados pelos órgãos de controle, de fiscalização, agente supervisor e auditoria independente. Cabe ainda à Auditoria Interna executar trabalhos de auditoria nas empresas subsidiárias e coligadas da CEF, quando previsto em acordo (CEF, 2023b, p. 13).

A *Due Diligence* de Integridade tem por objetivo subsidiar a avaliação de Risco de Integridade a que a CEF pode estar exposta no seu relacionamento com fornecedores, parceiros e ainda nas contrapartes nos processos de fusões, aquisições, desinvestimentos ou reestruturações societárias. Esse procedimento tem por objetivo a verificação de informações referentes a idoneidade, reputação, relacionamento com agentes públicos, programa de integridade e práticas de combate à corrupção (CEF, 2023b, p. 13-14).

A CEF dispõe de um conjunto estruturado de políticas, normas e procedimentos que regulamentam os processos de contratação e a supervisão de terceiros, sob responsabilidade de área específica. Tais processos são conduzidos em conformidade com a legislação vigente e com as orientações dos órgãos de controle e fiscalização. As diretrizes estabelecem padrões de conduta para os empregados, baseados nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo. A atuação de fornecedores, prestadores de serviços e parceiros é regida por contratos que enfatizam padrões éticos e a responsabilização por eventuais desvios. Ademais, os processos de contratação são periodicamente acompanhados pela auditoria interna e por instâncias de controle externo, assegurando transparência e conformidade (CEF, 2023b, p. 14).

A CEF disponibiliza um Canal de Denúncias externo e independente para o recebimento de comunicações sobre irregularidades ou atos ilícitos relacionados à conduta de seus empregados, cuja apuração é realizada por unidades internas competentes. As denúncias abrangem temas como assédio, discriminação, abuso de poder, corrupção, lavagem de dinheiro, conflito de interesses, nepotismo e outras práticas inadequadas. O canal conta com empresa especializada que assegura o sigilo e a segurança das informações recebidas. Esses mecanismos contribuem para o fortalecimento da integridade e da transparência institucional (CEF, 2023b, p. 16)

O Programa de Integridade da CEF consolida-se como um elemento estruturante da governança organizacional, ao se materializar em um ecossistema que integra diferentes áreas da instituição diretamente relacionadas ao tema, com vistas à prevenção de condutas em desacordo com os padrões éticos e normativos estabelecidos. Sua importância é evidenciada na

capacidade de fortalecer processos internos e mitigar riscos institucionais, contribuindo para a proteção da organização e dos *stakeholders*. Destaca-se, nesse contexto, o papel fundamental da Alta Administração, cujo compromisso efetivo com a implementação e o aperfeiçoamento contínuo de medidas de prevenção e combate à corrupção é determinante para a eficácia do programa. Ademais, a existência de uma instância dedicada à integridade favorece a institucionalização e a disseminação de valores éticos, promovendo a incorporação da cultura de integridade em toda a cadeia de valor e reforçando a conformidade e a confiança organizacional.

Nas próximas seções serão apresentados os aspectos relevantes dos Relatórios Integrados do período de 2020 a 2024, sendo retomados os aspectos do Programa de Integridade e *Compliance*, bem como as atividades estratégicas da educação corporativa praticadas pela UCC.

6.4 Relatório Integrado de 2020

O Relatório Integrado 2020 da CEF possui 284 páginas e está estruturado em três partes principais e seus respectivos capítulos: 1. Relatório de Gestão (Visão Geral, Organizacional e Ambiente Externo; Riscos, Oportunidades e Expectativas; Estratégia e Desempenho; Resultados e Desempenho da Gestão; Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis; Outras Informações); 2. Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (Políticas Públicas; Governança Corporativa); 3. Relatório de Sustentabilidade (O Banco de todos os Brasileiros; Ética e Integridade; Nossas Pessoas; Nossos Clientes; Responsabilidade Socioambiental; Materialidade do Relatório; Anexos).

O ano de 2020 representou um período de intensos desafios institucionais para a Caixa Econômica Federal, especialmente em razão dos efeitos da pandemia de COVID-19. Nesse contexto, a CEF manteve a continuidade de suas operações e adotou medidas de segurança para garantir o atendimento à população, sobretudo por meio de seus empregados que atuaram na linha de frente nas agências.

A Alta Administração da empresa conduziu ações estratégicas, reconhecendo que o afastamento das demandas de empregados e clientes não era uma alternativa viável diante da emergência sanitária e social. Assim, a instituição estruturou uma ampla operação voltada à identificação e ao atendimento de milhões de brasileiros que não constavam em cadastros governamentais, ampliando significativamente o acesso da população ao sistema financeiro

formal por meio do aplicativo CAIXA TEM, que permitiu a abertura de milhões de contas digitais gratuitas, incluindo um contingente expressivo de cidadãos anteriormente excluídos do sistema bancário (CEF, 2021, p. 4).

Além de possibilitar o recebimento de benefícios sociais, a plataforma digital passou a oferecer funcionalidades financeiras diversas, como pagamento de contas, utilização de cartão virtual e compras por *QR Code*, configurando-se como um importante instrumento de inclusão social, digital e financeira. Entre as principais iniciativas desenvolvidas nesse período, destacou-se a operacionalização do Auxílio Emergencial, considerado um dos maiores programas de transferência de renda da história recente do país. Em curto espaço de tempo, a instituição realizou pagamentos a milhões de beneficiários, alcançando dezenas de milhões de pessoas em poucas semanas e totalizando centenas de milhões de transações ao longo do ano. Além disso, a CEF operacionalizou o Saque Emergencial FGTS, Antecipação Abono PIS, entre outras ações (CEF, 2021, p. 4-5).

Concomitantemente às ações voltadas ao enfrentamento da crise, a instituição desenvolveu iniciativas relacionadas à gestão de pessoas, responsabilidade socioambiental e inovação financeira. Nesse sentido, destacam-se a ampliação da contratação de pessoas com deficiência e a implementação de programas de valorização da diversidade, como a promoção de mulheres a cargos executivos de alta liderança. Também houve a atualização da Política de Responsabilidade Socioambiental, integrando dimensões econômicas, sociais e ambientais à tomada de decisões institucionais, além de investimentos em projetos socioambientais por meio do Fundo Socioambiental. No campo da inovação tecnológica e dos meios de pagamento, a instituição assumiu posição relevante no sistema PIX, registrando milhões de chaves cadastradas e reforçando sua participação no processo de digitalização dos serviços financeiros no país (CEF, 2021, p. 4-5).

A Visão da CEF em 2020 é: “Ser o maior parceiro dos brasileiros, reconhecido pela capacidade de transformação, com eficiência e rentabilidade”. Os Valores da CEF: “Nossos Valores: Ética, Foco no Cliente, Integridade, Meritocracia e Responsabilidade Socioambiental” (CEF, 2021, p. 12).

Conforme Tabela 1, em 2020 havia 81.945 empregados na CEF. Considerando o contexto da pandemia de COVID-19, foram promovidas diversas ações de cuidado emocional ao longo de 2020, com o intuito de zelar pela saúde mental dos funcionários. Em 2020 houve 16.594 participações de empregados nas ações nominadas como: “É conversando que a gente supera” e “Fique Bem consigo mesmo”. Nessas atividades, os empregados são convidados a

fortalecer a autorresponsabilidade, entender como está enfrentando o momento de mudanças, ampliar a auto-observação e identificar como está o equilíbrio das emoções positivas e negativas e aprender formas de autorregulação emocional (CEF, 2021, p. 69).

Tabela 1 - Empregado por região e gênero em 2019 e 2020

Região	2019			2020		
	Mulher	Homem	Subtotal	Mulher	Homem	Subtotal
Centro-Oeste	6.684	8.448	15.132	6.893	8.640	15.533
Nordeste	5.485	8.907	14.392	5.345	8.738	14.083
Norte	1.467	2.139	3.606	1.389	2.076	3.465
Sudeste	17.551	19.313	36.864	16.852	18.720	35.572
Sul	6.186	7.886	14.072	5.850	7.442	13.292
Total	37.373	46.693	84.066	36.329	45.616	81.945

Fonte: Base SISRH, Posição 31/12/2020, Relatório Integrado 2020 (CEF, 2021, p. 271)

Na migração para o trabalho remoto, a UCC elaborou uma série de vídeos e materiais didáticos sobre atuação, ergonomia e gestão de pessoas no trabalho remoto, visando contribuir com a adaptação das equipes à nova realidade. Adicionalmente foram elaborados materiais didáticos específicos sobre prevenção à COVID-19 e uso correto dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) para os empregados que atuaram no atendimento à população (CEF, 2021, p. 70).

A UCC adaptou todo o Programa Educacional de Ambientação à CEF para o Ensino à Distância (EAD), com soluções educacionais assíncronas e síncronas com o objetivo de capacitar os empregados para atuarem em conformidade com as diretrizes básicas de atendimento na agência e integrá-los à cultura da empresa.

Como estratégia para fomentar a formação especializada dos empregados, foram oferecidas as sistemáticas de incentivo à graduação, pós-graduação lato sensu e idiomas, nos quais mais de 4.700 empregados se inscreveram considerando as três modalidades. Um destaque para o incentivo à graduação, que teve um aumento de 212% nas inscrições comparado com o ano anterior. A maior procura foi pelo incentivo de idiomas: 2.690 empregados se inscreveram para as 800 vagas. No incentivo à graduação, foram disponibilizadas 300 vagas, resultando em 906 inscrições. No incentivo à pós-graduação lato sensu foram disponibilizadas 500 vagas e 1.146 empregados se inscreveram. No total, 95% das vagas de incentivos foram preenchidas até dezembro de 2020 (CEF, 2021, p. 125).

No total, houve 808.125 conclusões de cursos à distância ofertados pela UCC, o que representa 96,49% das conclusões de ações educacionais em 2020. Para dar consecução a todas

essas iniciativas de capacitação e desenvolvimento, foram investidos R\$ 18,4 milhões por meio de ações educacionais, incentivo à graduação, pós-graduação e idiomas, além de estratégia de certificações de conhecimento. Visando preparar cada vez melhor os empregados para atuar na captação de recursos e incrementar ainda mais a carteira de investimentos, foram disponibilizados Cursos Preparatórios para as Certificações Profissionais ANBIMA no ambiente da UCC. Assim, 5.924 empregados realizaram os cursos internalizados pela UCC (CEF, 2021, p. 125). A quantidade de horas de treinamento dos empregados, em 2020, é indicada na Tabela 2.

Tabela 2 - Horas de treinamento por categoria funcional e gênero

Categoria Funcional	Horas de Treinamento		Empregados treinados ativos		Empregados ativos		Carga Horária Média por Empregado Ativo		% Empregados treinados	
	Gênero		Gênero		Gênero		Gênero		Gênero	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
CHEFIA DE UNIDADE	97.083	230.274	1.257	3.216	1.262	3.224	76,93	71,42	99,60%	99,75%
DIRIGENTE	256	901	8	24	8	24	32,00	37,54	100,00%	100,00%
GERENCIAL	468.232	527.607	8.788	10.602	8.821	10.644	53,08	49,57	99,63%	99,61%
NÃO GERENCIAL	851.009	794.878	17.431	17.873	17.628	18.222	48,28	43,62	98,88%	98,08%
OPERACIONAL	408.492	541.025	6.907	10.727	7.903	12.047	51,69	44,91	87,40%	89,04%
PROFISSIONAL	21.407	40.024	659	1.362	707	1.455	30,28	27,51	93,21%	93,61%
Total Geral	1.846.479	2.134.709	35.050	43.804	36.329	45.616	48,71	45,76	96,45%	96,68%

Fonte: Diretoria de Pessoas / CEF, Relatório Integrado 2020, p. 215

Destaca-se a adaptação da ação educacional chamada de “Vida Futura” para o formato EAD. Essa ação é voltada aos empregados que estão se desligando da empresa e tem como objetivo oportunizar a reflexão sobre o novo momento de vida desses profissionais, bem como o planejamento dessa nova fase. Para esses empregados foi proporcionado também o incentivo ao “Desenvolvimento de Habilidades Profissionais” com o objetivo de oferecer subsídios para participar de capacitações técnicas, disponíveis no mercado, para o exercício de novas atividades profissionais (CEF, 2021, p. 125).

A Alta Administração ciente de que a mudança de cultura requer reforço, promoveu uma série de encontros de capacitação sobre a temática “Governança Corporativa e Lei Anticorrupção” com participação de 100% dos dirigentes da CEF. Do total de 81.945 empregados, 39,4% fizeram o treinamento EAD Integridade e Governança no decorrer de 2020 e, do total de dirigentes e conselheiros, 100% dos que apresentam vínculo empregatício com a CAIXA fizeram a capacitação em Integridade (CEF, 2021, p. 199).

Além disso, foi lançada uma nova versão do Programa de Capacitação em Risco, *Compliance* e Integridade, denominado Programa Agir Certo Sempre 2.0. O Programa é composto por dez ações educacionais nos temas de Segurança da Informação e Comunicação, Gerenciamento de Capital, Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo (PLDFT) na Prática, Sistemas de Controles Internos, Compliance, Ética e Conduta, Risco Operacional, Integridade e Governança e Linhas de Defesa. O treinamento em combate à corrupção é indicado na Tabela 3.

Os empregados que realizam o Programa Agir Certo Sempre têm pré-requisito à participação dos Processos Seletivos Internos da CEF. Fortalecendo o combate à corrupção e reforçando junto aos empregados o padrão legal das contratações na CEF, também foram lançadas as ações educacionais “Formação de Gestor Operacional de Contratos” e “Usuários de Bens e Serviços”, que contam com 1.574 conclusões registradas nos currículos dos empregados. (CEF, 2021, p. 199).

Tabela 3 - Treinamento em combate à corrupção em 2020

TREINAMENTOS EM COMBATE À CORRUPÇÃO POR CATEGORIA FUNCIONAL 2020			
Categoria Funcional	Empregados Treinados	Empregados Ativos em 31/12/2020	Percentual de Empregados Treinados em 2020
Chefia de Unidade	2.994	4.486	66,74%
Dirigente	32	32	100,00%
Gerencial	12.270	19.465	63,04%
Não Gerencial	21.666	35.850	60,44%
Operacional	10.483	19.950	52,55%
Profissional	1.370	2.162	63,37%
Total Geral	48.815	81.945	59,57%

Fonte: Diretoria de Pessoas / CEF, Relatório Integrado 2020, p. 277

Em 2020, a Corregedoria da CEF, contribuindo para a elevação do nível de integridade empresarial e o combate organizacional à corrupção, fortaleceu sua atuação quanto ao aspecto preventivo. Dessa forma, atuou no aprimoramento de ações específicas de comunicação/endomarketing junto aos empregados da CEF, voltadas para a prevenção de irregularidades, e não identificou, nos processos administrativos disciplinares instaurados naquele ano, casos confirmados de corrupção envolvendo empregados da empresa (CEF, 2021, p. 199).

No que concerne à atuação judicial, nos anos anteriores a 2020, foram deflagradas pela Polícia Federal e Ministério Público Federal (MPF) as Operações “Sepsis”, “Cui Bono”,

“Backbone” e “Greenfield”, que apuraram casos de corrupção envolvendo a CEF. Nas investigações foi constatada a participação de ex-dirigentes e de empregados que foram penalizados internamente, como acima exposto, e responderam a processos criminais perante a justiça. O sucesso de tais operações deve-se à atuação proativa da CEF em auxílio ao MPF, fornecendo subsídios, documentos e informações que permitiram a adoção das devidas providências. A CEF atua, ainda, como assistente de acusação nos processos judiciais decorrentes dessas operações, no intuito de obter ressarcimento pelos prejuízos sofridos (CEF, 2021, p. 199).

Durante o ano de 2020, buscou-se fortalecer o processo de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo (PLDFT). Para isso, foi criada a Superintendência Nacional Prevenção à Lavagem de Dinheiro, a Centralizadora Nacional Prevenção à Lavagem de Dinheiro e a Representação Centralizadora Prevenção à Lavagem de Dinheiro. Realizou-se o treinamento de 188 novos empregados para execução dos processos de análise e comunicação (CEF, 2021, p. 200).

As ações específicas de 2020 foram focadas na capacitação dos empregados da Centralizadora de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, Rede Parceira (canais lotéricos e Correspondentes CAIXA Aqui) e Rede de Atacado. Foram capacitados mais de 600 colaboradores. Além disso, os lotéricos, correspondentes da CEF, fornecedores e terceirizados receberam material referente à prevenção à lavagem de dinheiro e do terrorismo no âmbito de suas atividades (CEF, 2021, p. 200).

A partir das novas áreas foi possível a centralização do tratamento das ocorrências com indícios de lavagem de dinheiro, antes realizado pela rede de agências, viabilizando maior eficiência no número de comunicações ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). Ainda buscando o fortalecimento das práticas de prevenção aos crimes de Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo, destaca-se a publicação da Avaliação Interna de Risco, em atendimento à Circular BACEN nº 3.978/2020, que objetiva identificar, avaliar e classificar o grau de risco dos seus clientes, parceiros e fornecedores/prestadores de serviços terceirizados, além do risco de utilização dos produtos e serviços da CEF na prática da lavagem de dinheiro e do financiamento do terrorismo, com a adoção de medidas de controle e mitigação proporcionais aos riscos identificados (CEF, 2021, p. 200).

No âmbito da PLDFT, executou-se ainda *Due Diligence* de parceiros e fornecedores, de forma a prevenir a realização de negócios com contrapartes inidôneas ou suspeitas de envolvimento com atividades de lavagem de dinheiro, bem como assegurar que possuam

procedimentos adequados de PLDFT, quando aplicável, e mitigar o risco de imagem, legal e reputacional para a empresa. Atualmente, a *Due Diligence* de parceiros compreende os bancos correspondentes com os quais há relacionamento no exterior e as empresas participantes do conglomerado da CEF. Ademais, são realizadas diligências internas com o objetivo de verificar os procedimentos de PLDFT adotados pelas unidades da CEF, especialmente as agências, visando identificar riscos e fragilidades para que sejam adotadas medidas mais eficazes de capacitação (CEF, 2021, p. 200).

O Código de Ética da CEF visa sistematizar os valores éticos que devem nortear a condução dos negócios da CEF, orientar as ações e o relacionamento com os interlocutores internos e externos sendo sua violação sujeita à apreciação pela Comissão de Ética. O Código, publicado em 12/08/2002, identifica como valores: Respeito, Honestidade, Compromisso, Transparência e Responsabilidade.

A divulgação do Código de Ética é realizada para todo público-alvo por meio do Sistema de Manual Normativo da CEF, sendo o Termo de Ciência do Código de Ética assinado, anualmente, de forma eletrônica, conforme disposto em norma interna. Até o final do ano de 2020, 99,16%, de um total de 81.945 empregados, assinaram eletronicamente o Termo, ressaltando-se que este percentual varia, basicamente, em razão de novas contratações, desligamentos e de afastamentos de empregados. Anualmente também é promovida reunião pelos gestores das unidades na qual, além do debate de assuntos relacionados ao tema, é destacada a importância da leitura e observância do Código de Ética e da renovação da assinatura do Termo de Ciência pelo empregado (CEF, 2021, p. 200).

Em 2020, a UCC incluiu em todas as ações à distância e presenciais, de carga horária igual ou superior a 16 horas, materiais didáticos (vídeo e cartilha) e/ou técnicas de condução de grupo sobre Código de Conduta e Ética. Na posição de 31/12/2020, 79.977 empregados assinaram eletronicamente o Código de Conduta, o que representa 97,6% de um total de 81.945 empregados (CEF, 2021, p. 201).

Outra ação referente ao Código de Ética é a disponibilização, no ambiente da UCC, de ação educacional específica, a qual passou a fazer parte do Programa Agir Certo Sempre 2.0, cuja atualização se deu em 2019. Em 2020, a participação na ação educacional foi de 31.179 empregados, representando um percentual de 38,05% do total de empregados de 81.945 (CEF, 2021, p. 200).

Além dos preceitos descritos nos referidos códigos, foi enfatizada nos materiais didáticos a importância de utilizar os canais adequados, como o app “Contato Seguro”, para denunciar comportamentos que ferem o Código de Ética e de Conduta Interna. Na sala de aula virtual, os instrutores foram orientados a reforçar a confiabilidade dessa ferramenta de denúncias, esclarecendo seu caráter independente, a não ingerência da CEF sobre a empresa externa, entre outros aspectos (CEF, 2021, p. 201).

Verifica-se que, em 2020, o percentual de empregados capacitados na ação ética e conduta na CEF é de 76,50%, sendo identificado o maior percentual na Região Centro-Oeste (82,29%), conforme indicado na Tabela 4.

Tabela 4 - Empregados capacitados na ação ética e conduta na CEF

Região	Empregados Capacitados	Total Empregados	Percentual Capacitados
Centro-Oeste	12.756	15.502	82,29%
Norte	2.696	3.465	77,81%
Nordeste	10.415	14.083	73,95%
Sul	10.012	13.292	75,32%
Sudeste	26.784	35.571	75,30%
Total Geral	62.663	81.913	76,50%

Fonte: Diretoria de Pessoas / CAIXA - Relatório Integrado 2020, p. 201

Nota: *Não inclui dirigentes

A UCC fomentou ações educacionais voltadas às temáticas de cultura digital, liderança, risco, compliance, integridade, entre outros. Com o propósito de ser referência em viabilizar experiências de aprendizagem centradas no usuário para potencializar o desempenho das pessoas e impulsionar a estratégia da CEF, a UCC atua com base nos seguintes valores: a) Aprendizagem contínua; b) Empatia, colaboração e experimentação; c) Simplicidade; d) Foco na experiência do usuário (CEF, 2021, p. 213).

Em 2020, foram investidos R\$ 18,4 milhões no desenvolvimento e capacitação de empregados, por meio de ações educacionais, incentivo à graduação, pós-graduação e idiomas, além de estratégia de certificações de conhecimento. Em 2020, foram realizadas 55 capacitações com turmas presenciais e 808.151 conclusões de capacitações à distância, ou seja, 96,49% das conclusões das capacitações foram realizadas on-line, fortalecendo o papel da UCC como principal agente na formação dos empregados, em meio a um contexto pandêmico (CEF, 2021, p. 213).

O Programa Capacitação de Líderes tem como objetivo desenvolver profissionais com habilidades para lidar com os desafios atuais e futuros da empresa. Em 2020, foram capacitados 97,18% dos líderes em pelo menos um curso (CEF, 2021, p. 213-214).

Visando desenvolver competências para um novo cenário bancário de transformação digital e interação com os clientes, o Programa de Capacitação Cultura Digital, composto por ações com metodologia à distância, deu continuidade à estratégia de Transformação Digital da CEF, no qual 84,65% dos empregados sem função gerencial foram capacitados em, pelo menos, um curso do programa (CEF, 2021, p. 214).

O Projeto de Educação Financeira tem como objetivo estimular os empregados a terem atitudes e hábitos financeiramente saudáveis. Portal de Bem com as Contas: esse projeto reúne diversos recursos de aprendizagem sobre o tema, tais como: vídeos, cartilhas, ferramentas de controle financeiro e materiais para melhor atendimento ao cliente, além do curso EAD “Cidadania Financeira”. Você no Azul: ação de renegociação de dívidas, realizada em parceria com as vice-presidências de Negócios de Varejo e Rede de Varejo, possibilitou ao empregado em situação de inadimplência com a CAIXA a quitação de seus débitos, atrelado ao compromisso em realizar o curso “Cidadania Financeira” (CEF, 2021, p. 214).

Com o objetivo de promover a cultura do risco socioambiental, foi realizada a primeira maratona de risco socioambiental, constituída por oficina interna, para capacitar e sensibilizar os empregados atuantes no risco de crédito sobre alguns temas relevantes do risco socioambiental, abrangendo conceitos e responsabilidades bancárias, requisitos socioambientais legais para a concessão do crédito e relevância dos Princípios do Equador. Além disso, a equipe de risco socioambiental realizou diversas capacitações, incluindo treinamentos nas áreas de direito ambiental e responsabilidade civil ambiental, análise ambiental e gestão de áreas contaminadas, contribuindo para o conhecimento técnico e aprofundando temas relativos à gestão dos riscos socioambientais (CEF, 2021, p. 246).

Por fim, a Universidade CAIXA foi premiada com o troféu de Ouro pelo Global Council of Corporate Universities (GLOBALCCU) para biênio 2019-2020 na categoria “Universidade Corporativa mais Inovadora do Mundo” (CEF, 2021, p. 214).

6.5 Relatório Integrado de 2021

O Relatório Integrado 2020 da CEF possui 305 páginas e está estruturado em três partes principais e seus respectivos capítulos: 1. Relatório de Gestão (Visão Geral, Organizacional e

Ambiente Externo; Riscos, Oportunidades e Expectativas; Governança, Estratégia e Desempenho; Resultados e Desempenho da Gestão; Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis); 2. Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (Políticas Públicas; Governança Corporativa); 3. Relatório de Sustentabilidade (O Banco de todos os Brasileiros; Ética e Integridade; Nossas Pessoas; Nossos Clientes; Direitos Humanos; Segurança; Resultados Econômicos e Sociais; Responsabilidade Socioambiental; Materialidade do Relatório; Sumário de Conteúdo GRI).

Em 2021, ainda sob efeitos da pandemia de COVID-19, a CEF manteve a continuidade de o Auxílio Emergencial à população mais carente. Além disso proporcionou o crédito aos pequenos e médios produtores; o financiamento imobiliário; os recursos a milhares de micro e pequenas empresas; bem como o microcrédito para o pequeno empreendedor autônomo (CEF, 2022, p. 4).

Conforme Tabela 5, em 2021 havia 86.004 empregados na CEF, indicando um acréscimo de 4.059 empregados em relação a 2020. A maioria trabalha na Região Sudeste e a menor quantidade está na Região Norte.

Tabela 5 - Empregado por região e gênero em 2020 e 2021

Região	2020			2021		
	Mulher	Homem	Subtotal	Mulher	Homem	Subtotal
Centro-Oeste	6.893	8.640	15.533	7.571	9.154	16.725
Nordeste	5.345	8.738	14.083	5.842	9.257	15.099
Norte	1.389	2.076	3.465	1.681	2.320	4.001
Sudeste	16.852	18.720	35.572	17.220	19.039	36.259
Sul	5.850	7.442	13.292	6.233	7.687	13.920
Total	36.329	45.616	81.945	38.547	47.457	86.004

Fonte: Diretoria de Pessoas / CEF, Posição: 31/12/2021, Relatório Integrado 2021, p. 204

A CEF conta com pessoal de apoio de menores aprendizes; estagiários e prestadores de serviço terceirizado, conforme Tabela 6.

Constata-se que houve acréscimo de aprendizes de 2.708 (2020) para 3.836 (2021), bem como aumento de estagiários de 4.085 (2020) para 4.564 (2021). No entanto, houve diminuição de prestadores de 40.499 (2020) para 39.339 (2021).

Em relação aos empregados diretos da CEF, houve um aumento de 81.945 (2020) para 86.004 (2021). Ou seja, acréscimo de 4.059 empregados.

Tabela 6 - Empregados e colaboradores em 2020 e 2021

Colaboradores	2020			2021		
	Mulher	Homem	Total	Mulher	Homem	Total
EMPR CAIXA ATIVOS	36.329	45.616	81.945	38.547	47.457	86.004
CONTRATADOS A TERMO	2	9	11	3	5	8
DIRIGENTES	8	34	42	8	37	45
APRENDIZES*	1.608	1.100	2.708	2.338	1.498	3.836
ESTAGIÁRIOS**	2.601	1.484	4.085	2.863	1.701	4.564
PRESTADORES***	19.132	21.367	40.499	11.602	27.737	39.339

Fonte: Diretoria de Pessoas/CAIXA – Posição: 31/12/2021. Relatório Integrado 2021, p. 205

Notas: * Aprendiz: Sistema de Gerenciamento de Aprendiz (SGA).

** Estagiários: Sistema de Gerenciamento de Estagiários (SGE).

***Prestadores: Controles dos contratos mantidos pelas áreas gestoras.

Em relação aos empregados da CEF, em 2021 a CEF lançou em 10/09/2021 edital de concurso exclusivo para Pessoas com Deficiência (PCD). Em iniciativa pioneira no âmbito dos concursos nacionais, o concurso atraiu mais de 40 mil inscritos e aprovou 992 candidatos, dos quais 100% foram convocados e a maior parte será admitida em 2022. O concurso foi conduzido em parceria com a Fundação Cesgranrio e primou pela acessibilidade e inclusão. Algumas iniciativas se destacaram, como a publicação de Edital em Língua Brasileira de Sinais e a grande quantidade de recursos ofertados aos candidatos para realização da prova, como mobiliário adaptado, software leitor, profissional leitor e transcritor, entre outras (CEF, 2022, p. 213).

Composição de grupos responsáveis pela governança e empregados por categoria funcional, gênero, faixa etária etc. As tabelas a seguir trazem a composição dos grupos responsáveis pela governança e separação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.

O ano de 2021 se destacou pelo avanço nos indicadores de Integridade e Compliance. A CEF atingiu a melhor nota no índice integrado de governança e gestão (iGG) dentre as instituições financeiras estatais. O índice foi desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para avaliar os processos relacionados à gestão e a governança das instituições públicas e é composto pelos índices de: governança pública; gestão de pessoas; gestão de TI; e gestão de contratações (CEF, 2022, p. 15).

Em 2021, 378 organizações participaram da avaliação, e a CEF alcançou a terceira melhor nota, subindo 36 posições em comparação a 2018. Em 2017, o banco obteve pontuação

de 65%, alcançando a 29ª posição. No ano seguinte, ficou em 39º lugar. Nos anos de 2019 e 2020, a apuração não foi realizada pelo órgão. Este é o melhor resultado da CEF desde que o índice começou a ser apurado e foi possível devido à mudança de posicionamento estratégico do banco, que teve como base a busca pela rentabilidade das operações, com foco na valorização da sociedade brasileira, melhores práticas de governança e integridade, fortalecendo a realização de negócios com os devidos controles (CEF, 2022, p. 15).

A CGU emitiu Certificado de Auditoria Anual de Contas regular para o exercício de 2019 e opinião sem ressalva sobre as contas relativas ao exercício de 2020. As conclusões da CGU reforçam a melhora na governança desta gestão, focada na transparência, ética e integridade, superando a certificação irregular no exercício de 2018 (CEF, 2022, p. 15-16).

A CEF recebeu a Certificação Nível 1, com pontuação máxima (nota 10,0), pela segunda vez consecutiva, no 5º Ciclo do Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Somente a CEF obteve todas as subsidiárias participantes avaliadas com a Certificação Nível 1, tendo a CEF Seguridade recebido pelo segundo ano consecutivo e em sua segunda participação, e a CEF Cartões em sua primeira participação. No 5º Ciclo apenas três empresas receberam nota 10,0, sendo a CEF e a CEF Seguridade duas delas, e a CEF Cartões em sua primeira participação foi avaliada com nota 9,66. A primeira certificação com a nota máxima aconteceu em 2019, no 4º ciclo, demonstrando que, nesta gestão, a CEF tornou-se referência em boas práticas de Governança, Integridade, Ética e Transparência (CEF, 2022, p. 16).

A CEF tem melhorado e evoluído na avaliação no Sistema de Riscos e Controle emitido pela Supervisão Bancária do Banco Central. desde o período de 2019, e em 2020, no ciclo de supervisão de 07/2020 a 07/2021, obteve o seu melhor resultado histórico, que engloba as análises de modelo de negócios e de riscos e controles (governança corporativa e matriz de riscos) (CEF, 2022, p. 16).

A CEF recebeu, em sua primeira participação, o 1º lugar no Prêmio Rede Governança Brasil para administração indireta, entre autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas que sejam referência e tenham se destacado no cenário de governança pública nacional, por meio do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do ano de 2021 do TCU (CEF, 2022, p. 16).

A Corregedoria da CEF foi reconhecida pela CGU como uma das melhores do país, tendo sido premiada em todas as categorias da segunda edição do concurso de Boas Práticas da

Rede de Corregedorias, que reúne instituições públicas da União, estados e municípios, tendo sido a única instituição premiada nas três categorias do concurso e o único banco estatal a receber premiação. As instituições foram avaliadas pelo aprimoramento das apurações de responsabilidade de agentes públicos e entes privados e na inovação processual ou tecnológica no combate à corrupção por meio de unidades correcionais (CEF, 2022, p. 16-17).

A CEF é o único banco da América do Sul com um indicador ESG positivo no quesito sobre “Relações com a comunidade, acesso social, preços acessíveis”. No entendimento da Fitch, o controle da CEF pelo Governo Federal apoia sua capacidade de atrair depósitos de varejo de baixo custo, enquanto seu papel de banco público garante a manutenção de uma posição dominante no mercado de crédito imobiliário de baixa renda. A Fitch entende que estes fatores fortalecem o perfil de crédito da CEF e considera a nota como uma influência moderada positiva. Para a Fitch, a CEF desempenha um papel crucial na implementação de políticas governamentais de crédito para grupos de baixa renda, infraestrutura e a pequenas e médias empresas; e a tradição da Instituição, o alcance geográfico, a estrutura disponível proporcionam vantagens competitivas e apoiam a diversificação e estabilidade das receitas (CEF, 2022, p. 17).

A CEF foi avaliada pela Moody's Investor Service na primeira avaliação ESG (ambiental, social e governança), na qual participaram 155 bancos, em nível global. No quesito ambiental, a CEF obteve a melhor nota global, em conjunto com outras 3 instituições dos países Irlanda, Suécia e Suíça, e única da América Latina com a melhor avaliação no mesmo quesito. A Moody's considera que as operações da CEF, predominantemente financiamento imobiliário, possuem baixa exposição à emissão de carbono e baixo risco ambiental. O score de impacto de crédito ESG neutro para baixo da CEF reflete o impacto limitado a fatores ambientais e sociais no rating. A agência também comenta que apesar de banco com controle governamental, as práticas de governança corporativa são robustas e têm melhorado nos últimos anos, apoiando o perfil de crédito do banco. Para a Moody's a CEF tem melhorado nos últimos três anos, principalmente apoiada por: 1. Melhoria na governança corporativa; 2. Capitalização mais forte; 3. Desinvestimento de operações não essenciais; 4. Foco na eficiência e melhores práticas de gestão de risco. Para a Fitch, a CEF desempenha um papel crucial na implementação de políticas governamentais de crédito para grupos de baixa renda, infraestrutura e a pequenas e médias empresas; e a tradição da Instituição, o alcance geográfico, a estrutura disponível proporcionam vantagens competitivas e apoiam a diversificação e estabilidade das receitas (CEF, 2022, p. 17).

De acordo com os indicadores, a CEF apresenta a maior força da marca entre os bancos brasileiros. A Brand Finance é a consultoria líder mundial em avaliação de marcas e conduz suas avaliações de acordo com as abordagens descritas na ISO:10668, o padrão internacional sobre avaliação monetária de marca (CEF, 2022, p. 18).

Em relação ao desenvolvimento de empregados, a UCC realizou ações educacionais presenciais remodeladas para a metodologia online e ao vivo, e os instrutores foram capacitados para mediar conteúdos de aprendizagem por meio de plataformas digitais, considerando a pandemia provocada pela COVID-19 (CEF, 2022, p. 207).

A UCC norteia sua estratégia na premissa de desenvolver soluções de aprendizagem relacionadas diretamente ao Plano Estratégico Institucional da CEF. Temáticas como agronegócio, cultura digital, liderança, compliance, integridade e risco serviram como base para ações como Programa de Capacitação em Cultura Digital, Programa de Capacitação de Líderes e trilhas de aprendizagem/certificações internas, como Agir Certo Sempre, Open Banking e Negociação, entre outros.

Visando ser referência em proporcionar experiências de aprendizagem centradas no usuário para potencializar o desempenho das pessoas e impulsionar a estratégia da CEF, a UCC atua com base nas seguintes premissas: 1. Protagonismo; 2. Autonomia; 3. Liberdade; 4. Flexibilidade; 5. Diversidade de estímulos.

A UCC otimizou seu modelo de atuação com o lançamento, em 2021, da UC Play, trazendo o conceito de certificação, acompanhada de uma trilha temática com conteúdo preparatório. Esse modelo confere ao empregado protagonismo em seu processo de aprendizagem, com possibilidade de escolher o que irá cursar, conforme sua necessidade, sendo a certificação o foco para demonstração de que o conteúdo foi absorvido, reduzindo as horas de treinamento, considerando a estratégia adotada. Além disso, parte do conteúdo é referenciado em materiais externos que não geram registro no currículo, portanto, não computam horas de capacitação (CEF, 2022, p. 213).

A UC Play objetiva atuar alinhada às principais práticas de mercado, sendo uma estratégia de aprendizagem focada em trilhas temáticas que preparam os empregados para obtenção de certificações internas. Essas certificações são obtidas por meio de aprovação em avaliação objetiva, baseada em casos práticos do cotidiano do empregado. Em 2021, foram trabalhadas as seguintes temáticas: Agir Certo Sempre; Inclusão PCD; Open Banking; Educação Financeira; Gestão do Tempo e Produtividade; Comunicação; Inteligência

Emocional; Feedback; Negociação; Liderança Organizacional I, II e III (CEF, 2022, p. 207-208).

Em 2021 foram investidos R\$ 12,6 milhões no desenvolvimento e capacitação de empregados, por meio de ações educacionais, incentivo à graduação, pós-graduação e idiomas, além de estratégia de certificações. O quantitativo de inscritos para os incentivos de idiomas, graduação e pós-graduação foi de 5.898, perfazendo um crescimento de 25% em relação a 2020. A maior procura continua sendo pelo incentivo de idiomas: 3.653 empregados se inscreveram para as 800 vagas. No incentivo à graduação, foram 767 inscritos para as 300 vagas disponibilizadas. Para a sistemática de pós-graduação *lato sensu*, 934 empregados se inscreveram para 500 vagas e 88% das vagas de incentivos foram preenchidas até dezembro de 2021. Em 2021, a CEF também realizou incentivo para pós-graduação *stricto sensu*. O edital de mestrado e doutorado possibilitou aos empregados iniciarem pesquisas científicas nas melhores instituições de ensino do Brasil e no exterior, inclusive com possibilidade de dedicação exclusiva (CEF, 2022, p. 208).

A Tabela 7 demonstra o tempo dedicado (em horas) a treinamento de empregados da CEF por gênero e categoria profissional, em 2021.

Tabela 7 - Horas de treinamento de empregados da CEF em 2021

Categoria Funcional	Horas de Treinamento		Empregados Treinados		Empregados Ativos		Carga Horária Média	
	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem
Chefia de Unidade	40.920	96.696	1.320	3.337	1.349	3.422	30,33	28,26
Dirigente	56	291	6	24	8	30	7,00	9,70
Gerencial	315.577	387.546	8.773	10.368	8.981	10.764	35,14	36,00
Não Gerencial	731.268	725.836	17.543	17.967	18.096	18.644	40,41	38,93
Operacional	415.658	504.636	8.409	11.941	9.409	13.152	44,18	38,37
Profissional	8.620	18.433	536	1.039	704	1.445	12,24	12,76
Total Geral	1.512.099	1.733.438	36.587	44.676	38.547	47.457	39,23	36,53

Fonte: Relatório Integrado 2021, p. 212

Em 2021, foram realizadas 3.369 conclusões em turmas presenciais, 615.316 conclusões de capacitações à distância, e 71.676 empregados possuem pelo menos uma certificação interna, ou seja, 98% das conclusões das capacitações foram realizadas online, fortalecendo o papel da UCC CAIXA na formação dos empregados, permitindo acesso rápido e de forma sustentável (CEF, 2022, p. 208).

O Programa Capacitação de Líderes tem como objetivo desenvolver profissionais com habilidades para lidar com os desafios atuais e futuros da empresa. Ele contempla, de forma estruturada, todos os ocupantes de função gratificada gerencial, sistematizando e alinhando a capacitação aos desafios estratégicos da empresa e atua na formação e qualificação de sucessores preparando-os para assumir de forma tempestiva um novo desafio gerencial. Em 2021, 70% dos líderes foram capacitados em ao menos um curso ou certificação interna (CEF, 2022, p. 208).

Dando continuidade à estratégia de Transformação Digital da CAIXA, com o objetivo de desenvolver competências para um novo cenário bancário de transformação digital e interação com os clientes, o Programa de Capacitação Cultura Digital, composto por ações com metodologia à distância, teve 16.024 empregados sem função gerencial capacitados em, pelo menos, um curso do programa no ano de 2021. A plataforma Alura, também adotada para fomento à cultura digital em 2021, teve mais de 60 mil cursos concluídos e mais de 14 mil empregados capacitados em pelo menos um curso (CEF, 2022, p. 208).

A UCC lançou em 2021 a certificação interna Agir Certo Sempre, que proporciona conhecimento e boas práticas de Governança Corporativa, Segurança da Informação, Gestão de Riscos, Ética e Integridade. Essa certificação é acompanhada de uma trilha temática, composta por conteúdos relacionados à Lei Anticorrupção, Segurança da Informação e Comunicação, Gerenciamento de Capital, PLDFT, Controles Internos, Compliance, Ética e Conduta, Risco, Integridade e Governança. No mesmo ano, a CEF possuía 71% dos empregados certificados nesses conhecimentos. A obtenção da certificação é requisito para participação em Processo Seletivo Interno (CEF, 2022, p. 208).

O alinhamento da Alta Administração na mudança cultural da empresa é essencial e, a partir desse pressuposto, foi promovida uma série de encontros de capacitação sobre a temática “Governança Corporativa e Lei Anticorrupção” com participação dos membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e dirigentes da CEF. Assim, além da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), em 2021, as temáticas Governança Corporativa, Integridade, Ética, Código de Conduta, Divulgação de Informações, Gestão de Riscos, Controle Interno,

Legislação Societária e de Mercado de Capitais foram contempladas nos encontros de capacitação. Adicionalmente, foram promovidas duas capacitações sobre a temática “Políticas e Procedimentos Anticorrupção” para a Alta Administração durante o exercício de 2021. Todos os conselheiros e dirigentes da CEF realizaram a capacitação nas temáticas abordadas (CEF, 2022, p. 209).

A Estratégia de Avaliação de Desempenho dos Administradores da CEF é um processo que possibilita alcançar o nível individual de performance. Dessa forma, são identificadas as responsabilidades e mensurados os resultados alcançados, o que fomenta a cultura da meritocracia a partir do reconhecimento da contribuição pessoal no atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Essa avaliação ocorre anualmente e considera critérios objetivos (indicadores) quanto critérios subjetivos (instrumentos de avaliação de desempenho individual), e o resultado é utilizado para definição do pagamento de remuneração variável dos dirigentes. Além disso, o Conselho de Administração da CEF e os respectivos membros também são avaliados com periodicidade anual, conforme prevê o Estatuto da CEF. Os colegiados competentes tomam conhecimento dos resultados das avaliações para verificação da conformidade, e a autoavaliação é utilizada pela SEST, órgão controlador ao qual a CEF está vinculada, como ferramenta de supervisão ministerial (CEF, 2022, p. 209).

A capacitação dos empregados na temática Código de Conduta, atualmente, é realizada por meio da trilha de aprendizagem denominada Agir Certo Sempre. Nesse novo modelo, os temas propostos são apresentados no formato de trilha e certificações internas, que validam o conhecimento dos empregados no âmbito da CEF, por meio de um exame objetivo, com cases práticos relacionados à atuação dos empregados. Em 2021, o total de 60.697 empregados obtiveram certificados. Durante o exercício de 2021, foram promovidas capacitações sobre as temáticas Lei Anticorrupção, Integridade, Ética e Código de Conduta para os membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Dirigentes da CEF, com participação de 100% do público-alvo. Em 2021, 79.707 empregados assinaram de forma digital o Código de Conduta (CEF, 2022, p. 209-210).

Em relação ao tema de Integridade e Governança, 28% de 86.004 empregados fizeram o treinamento à distância no decorrer de 2021. Além disso, a UCC lançou a certificação Agir Certo Sempre, que proporciona conhecimento e boas práticas de Governança Corporativa, Segurança da Informação, Gestão de Riscos, Ética e Integridade. Essa certificação é acompanhada de uma trilha temática, composta por conteúdos relacionados à Lei Anticorrupção, Segurança da Informação e Comunicação, Gerenciamento de Capital,

Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo (PLDFT), Controles Internos, Compliance, Ética e Conduta, Risco, Integridade e Governança (CEF, 2022, p. 210).

A obtenção da certificação é requisito para a participação em Processo Seletivo Interno. Em 2021, foi disponibilizada a roda de diálogo “Conhecendo a Política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo”, que fomenta reflexões e discussões sobre a temática entre as equipes, de forma a conscientizar os empregados da CEF sobre o combate a esse tipo de fraude em seu âmbito de atuação, em complemento aos cursos à distância, disponibilizados desde 2020, conforme tabela 8.

Tabela 8 - Ações educacionais sobre Prevenção à Lavagem de Dinheiro

Código	Ação Educacional	2020	2021	Total
42124-00	PLDFT – Estudos de Casos FEBRABAN	610	1.425	2.035
42126-00	PLDFT NA PRÁTICA 2.0	3.560	66.603	70.163
41798-06	Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo	–	219	219
Total Conclusões		4.170	68.247	72.417

Fonte: Relatório Integrado 2021, p. 210

No ambiente da UCC, foi lançada ação educacional específica sobre o Código de Ética, que passou a fazer parte da certificação Agir Certo Sempre. A participação na ação educacional foi de 8.788 empregados em 2021, totalizando 70.790 capacitados acumuladamente. Do total de empregados, 60.697 concluíram a certificação interna Agir Certo Sempre, correspondendo a 71% do público-alvo.

Em 2021, a CEF disponibilizou a Roda de Diálogo Ética 2021 – Ritos e Mecanismos de Proteção ao Denunciante Interno, com participação registrada no currículo de 39.723 empregados. Na roda de diálogo, foi reforçada a confiabilidade da ferramenta de denúncias, esclarecendo seu caráter independente, a não intervenção da CEF sobre a empresa externa, entre outros aspectos.

A Responsabilidade Socioambiental é objeto de capacitação interna, sendo disseminada os princípios e as diretrizes da responsabilidade socioambiental entre empregados da CEF, em 2021. Os seguintes cursos passaram a compor o rol de treinamentos oferecidos: Crédito

Responsável – SARB 10, concluído por 5.299 empregados até 31/12/2021; Relacionamento com o Consumidor Idoso – SARB 23, concluído por 26.937 empregados até 31/12/2021; Consumidor Vulnerável – SARB 24, concluído por 26.075 empregados até 31/12/2021; Responsabilidade Socioambiental (antigo “Responsabilidade socioambiental nos negócios bancários” reformulado), concluído por 442 empregados até 31/12/2021. O conteúdo da ação educacional está mais uma vez em atualização, visando contemplar as deliberações das Resoluções do CMN, divulgadas no dia 15/09/2021; Mensuração de Impactos Socioambientais, concluído por 287 empregados até 31/12/2021 (CEF, 2022, p. 273).

A UCC recebeu o prêmio como uma das melhores universidades corporativas, pela Global CCU. O objetivo do prêmio é reconhecer as melhores universidades corporativas ao redor do mundo, aquelas que tiveram o melhor desempenho e que contribuíram de forma mais relevante para aprimorar a profissão (CEF, 2022, p. 20).

6.6 Relatório Integrado de 2022

O Relatório Integrado 2022 da CEF possui 111 páginas e está estruturado em cinco partes principais: 1. Visão Geral, Organizacional e Ambiente Externo; 2. Gerenciamento de Riscos; 3. Governança, Estratégia e Desempenho; 4. Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis; 5. Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa.

O Relatório de 2022 é mais sucinto em relação aos Relatórios Integrados de 2020 e 2021. A descrição das ações da UCC é bem mais resumida e optou-se, portanto, enfatizar as ações de Integridade e Compliance no Relatório Integrado de 2022.

A Visão da CEF em 2022 é: “Ser referência para a sociedade brasileira pelo relacionamento social e comercial viabilizando cidadania financeira, desenvolvimento sustentável e excelência na execução de políticas públicas, com eficiência e rentabilidade”. O Propósito da CEF: “Ser a instituição financeira pública que fomenta a inclusão e o desenvolvimento sustentável, transformando a vida das pessoas” (CEF, 2023a, p. 6).

Em 2022, no contexto mundial deve ser considerada a inflação global pressionada, principalmente, pelos desequilíbrios de oferta e demanda associados à pandemia, pelas cotações elevadas de commodities, intensificadas pela guerra no leste europeu, entre Rússia e Ucrânia, e por pressões advindas das condições do mercado de trabalho em importantes economias. Nesse contexto, diversos bancos centrais, inclusive o Federal Reserve e o Banco Central

Europeu, promoveram ajustes significativos das condições monetárias, adicionando volatilidade aos mercados e aumentando as preocupações com o risco de recessão.

No Brasil, ao longo de 2022, dados de atividade econômica mostraram resultados robustos, com a demanda interna sustentada pelo avanço da normalização das atividades presenciais, pelas medidas de estímulos, pela expansão do crédito e pela melhora do mercado de trabalho. Nesse sentido, destacam-se a redução da taxa de desemprego, diante do expressivo aumento da ocupação, e a continuidade do movimento de recuperação da massa de rendimento real, que, após a forte contração observada com a pandemia, superou os níveis observados antes da crise. Nesse contexto, o Comitê de Política Monetária (Copom) elevou, ao longo do ano, a meta para a taxa Selic de 9,25% ao ano para 13,75% ao ano até a reunião de agosto de 2022, a partir de quando foi mantida nesse patamar (CEF, 2023a, p. 12).

Em 2022, conforme a Tabela 9, havia 86.959 empregados na CEF:

Tabela 9 - Empregado por região e gênero em 2022

REGIÃO	MULHERES	HOMENS
Centro-Oeste	8.153	9.910
Nordeste	5.967	9.463
Norte	1.749	2.422
Sudeste	16.879	18.479
Sul	6.261	7.676
Total geral	39.009	47.950

Fonte: Diretoria de Pessoas/CAIXA – Posição: 31/12/2022, p. 72

A governança corporativa é pautada nos princípios da transparência, responsabilidade corporativa, equidade e prestação de contas, alinhada aos objetivos empresariais e ao modelo de gestão da empresa. O sistema de governança da CEF objetiva dirigir, monitorar e incentivar a empresa na otimização do desempenho e na proteção dos direitos de todas as partes interessadas, com vistas a maximizar nossos resultados econômico-sociais (CEF, 2023a, p. 22).

A atuação da CEF é direcionada pelas seguintes premissas: 1. Liderança: mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol da otimização de resultados organizacionais e promovendo um ambiente meritocrático; 2. Estratégia: garantir que as diretrizes dos administradores e a finalidade do nosso Conglomerado estejam alinhadas às iniciativas dos negócios; 3. Sustentabilidade dos negócios: garantir a viabilidade econômico-financeira dos negócios do nosso Conglomerado e, ao mesmo tempo, preservar a integridade e

a reputação ilibada; 4. Cliente: assegurar o devido tratamento justo e igualitário de todos os clientes envolvidos na atuação do nosso Conglomerado; 5. Controle de Riscos: identificar, avaliar e monitorar os riscos inerentes aos nossos produtos, serviços, operações, ações e atividades e de nossas subsidiárias; 6. Integridade: estabelecer mecanismos e procedimentos internos para o ecossistema de integridade, tendo como foco medidas anticorrupção; 7. Responsabilidade social, ambiental e climática: assegurar que o processo decisório incorpore aspectos sociais, ambientais e climáticos, bem como observe os impactos das nossas operações na sociedade e no meio ambiente (CEF, 2023a, p. 22).

A gestão da integridade é realizada de forma que os principais atores, responsáveis pelas atividades, programas e políticas de controles internos, compliance, auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência, prevenção à corrupção e demais áreas afins, trabalhem juntos e de forma coordenada, a fim de garantir a efetividade, o aprimoramento dos mecanismos de controles internos e uma atuação pautada em relacionamentos éticos e na sustentabilidade dos negócios e dos nossos resultados. A articulação centralizada com órgãos de supervisão, controle e investigação confere mais transparência e celeridade na nossa atuação para contribuir com os procedimentos adotados, em consonância com as diretrizes do Programa de Integridade (CEF, 2023a, p. 23).

O Programa de Integridade está pautado em cinco pilares: Comprometimento da Alta Administração, Gestão Adequada de Riscos, Protocolos de Integridade, Comunicação e Treinamento e Monitoramento e Medidas de Consequência, que funcionam de forma conjunta e sistêmica. Esses pilares perpassam os três eixos de atuação: Prevenção, Detecção e Correição, de acordo com as orientações emanadas da CGU (CEF, 2023a, p. 23).

A CEF possui instrumentos e protocolos que objetivam mitigar a ocorrência de ilícitos. Entre eles destacam-se: 1. Código de Ética; 2. Comissão de Ética; 3. Código de Conduta; 4. Normas e Políticas Internas; 5. Termo de Ciência; 6. Registros e Controles Contábeis e Protocolo de Governança da Validação dos Registros Contábeis; 7. *Due Diligence*; 8. Pesquisas Relativas a Integridades; 9. Patrocínio; 10. Contratações; 11. Auditoria Interna; 12. Canal de Denúncias (CEF, 2023a, p. 24).

A estrutura de compliance da CEF busca prevenir atos lesivos que possam ocasionar perdas financeiras e/ou danos à sua reputação. Objetiva, por meio de suas políticas, normas e procedimentos, contribuir para a sustentabilidade dos negócios e para o fortalecimento da imagem da empresa. Adota-se o modelo das Linhas de Defesa, para operacionalizar a estrutura de gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Compliance, pelo qual é responsabilidade da

área de negócio (1ª Linha) identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar os riscos inerentes às suas atividades, enquanto as unidades de controle e risco, entre outras unidades de suporte (2ª Linha), por meio de monitoramento, avaliam a eficiência dos controles existentes, identificam eventuais fragilidades e demandam as correções das distorções e inconformidades. É responsabilidade da Auditoria Interna (3ª Linha) aferir a atuação das duas Linhas e reportar os aspectos relevantes à Alta Administração (CEF, 2023a, p. 26).

O monitoramento regulatório externo se dá por meio do acompanhamento, pelos gestores da 1ª Linha, da publicação dos atos normativos afetos aos seus mandatos, a fim de internalizar tempestivamente as determinações legais aos processos, produtos e serviços. A área de Compliance, no papel de 2ª Linha, acompanha as ações executadas pelas áreas de negócio, em atendimento aos dispositivos externos, testando e avaliando a aderência das regras internas ao arcabouço legal imposto à Instituição, de modo a garantir o adequado atendimento às determinações vigentes (CEF, 2023a, p. 26).

Em aderência à Política de Controle Interno, Compliance e Integridade, é disponibilizado aos empregados da CEF um canal oficial de comunicação normativa, por meio do qual são divulgadas normas internas, políticas, regulamentos e códigos de conduta, regimes de alçadas, além de modelos normativos operacionais e setoriais, com vistas a padronizar os procedimentos e as atividades na empresa. Adicionalmente ao canal, há outras ferramentas para propiciar ampla divulgação e comunicação, tais como: cartilhas, ações educacionais na UCC, tutoriais, entre outros (CEF, 2023a, p. 26).

A UCC, reconhecida nacional e internacionalmente pela sua atuação, é responsável pela educação corporativa e tem como objetivos fortalecer as competências estratégicas para aperfeiçoar a trajetória profissional dos empregados e agregar valor ao negócio, fornecendo experiências de aprendizagem para um melhor desempenho das pessoas. Desenvolveu-se três trilhas de aprendizagem e certificações de conhecimentos na temática de governança corporativa na UCC, para auxiliar na formação de agentes de governança. Com três vertentes diferentes (Mercado e Governo; CEF; e Estratégia) e conteúdo de excelência, a trilha está disponível para os empregados (CEF, 2023a, p. 107).

A CEF atua como instituição financeira e como instituição mandatária da União na operacionalização de diversos produtos e programas governamentais voltados à promoção de políticas públicas. Como principal executora de políticas públicas de transferência de renda do Governo Federal, atua como agente operador e de pagamento de Benefícios Sociais e de

Programas ao Trabalhador, Novo FIES, INSS e gestão do Cadastro Único (CEF, 2023a, p. 56), conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Principais benefícios sociais executados pela CEF

Principais programas	Acumulado 2022	
	Quant. parcelas (milhões)	Valor pago R\$ (bilhões)
INSS	73,7	123,8
Auxílio Brasil	222,5	111,4
Abono Salarial	23,1	20,4
Seguro-Desemprego	27,8	40,5
Auxílio Emergencial	3,8	4
Auxílio Gás	38,8	3,1
Auxílio Caminhoneiro	2,3	2,3
Auxílio Taxista	1,8	1,8
Programas regionais	7,8	1,2
Demais programas sociais	0,6	0,4
Total	402,2	308,9

Fonte: Relatório Integrado 2022, p. 56.

6.7 Relatório Integrado de 2023

O Relatório Integrado 2023 da CEF possui 143 páginas e está estruturado em cinco partes principais: 1. Visão Geral, Organizacional e Ambiente Externo; 2. Gerenciamento de Riscos; 3. Governança, Estratégia e Desempenho; 4. Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis; 5. Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa.

A estrutura do Relatório de 2023 é similar ao Relatório do ano de 2022. A descrição das ações da UCC é sucinta e há destaque para as ações de gestão de pessoas e política socioambiental. As questões relacionadas à Integridade e Compliance são apresentadas de modo semelhante aos Relatórios dos anos anteriores, informações que serão apresentadas resumidamente.

A Visão da CEF em 2023 é: “Ser referência para a sociedade brasileira pelo relacionamento social e comercial viabilizando cidadania financeira, desenvolvimento sustentável e excelência na execução de políticas públicas, com eficiência e rentabilidade”. O Propósito da CEF: “Ser a instituição financeira pública que fomenta a inclusão e o

desenvolvimento sustentável, transformando a vida das pessoas” (CEF, 2024a, p. 10). A Visão e o Propósito de 2023 continua idêntica ao Relatório do ano de 2022.

Em 2023, a inflação no mundo apresentou, em geral, desaceleração ao longo do ano, em contexto de normalização das cadeias de suprimentos e de acomodação dos preços de commodities, entretanto, segue acima da meta nas principais economias, com inflação de serviços e núcleos de inflação ainda elevados. Além disso, persistem incertezas sobre a trajetória dos preços de petróleo decorrentes de possíveis desequilíbrios entre oferta e demanda dessa commodity, a ocorrência e intensidade de adversidades climáticas e possíveis consequências de tensões geopolíticas (CEF, 2024a, p. 14).

Em 2023, a atividade econômica brasileira apresentou desempenho melhor do que o esperado inicialmente. Pelo lado da oferta, destaque para o expressivo crescimento da agropecuária, diante da safra recorde, e para a expansão do setor de serviços, enquanto a indústria registrou desempenho mais moderado. Pelo lado da demanda, ressalta-se o crescimento do consumo das famílias e das exportações, enquanto a formação bruta de capital fixo apresentou resultado negativo. Contribuiu para o consumo das famílias, o desempenho positivo do mercado de trabalho ao longo do ano. Entre os principais indicadores, observou-se queda da taxa de desemprego, aumento da população ocupada, maior formalização e crescimento do rendimento médio real. (CEF, 2024a, p. 14).

A novidade do Relatório Integrado de 2023 é discussão e a correlação entre os temas abordados no documento e seus impactos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conforme Figura 10, estipulados pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Em 2023, foram revisados os temas elegíveis como materiais, a partir da aplicação de metodologia específica reconhecida internacionalmente, sob condução de empresa de consultoria especializada. A partir da opinião das partes interessadas foram identificados os temas que consideram as transformações ocorridas desde a última atualização em 2019, tais como a pandemia, questões sociais, ambientais, climáticas e as dinâmicas do mercado. Os temas materiais observados foram correlacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável mais impactados pelas ações e resultados do tema. Os ODS representam um plano de ação global para eliminar a pobreza extrema e a fome, oferecer educação de qualidade ao longo da vida para todos, proteger o planeta e promover sociedades pacíficas e inclusivas até 2030 (CEF, 2024a, p. 4-5).

Figura 10 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Temas Materiais	ODS
Desenvolvimento Urbano e Habitação	
Inovação, Transformação e Educação Digital	   
Políticas Públicas	  
Ética, Integridade e Transparência	
Gerenciamento de Riscos, de Liquidez e de Capital	   
Relações de Trabalho e Clima Organizacional	 
Rentabilidade, Lucro e Margem Financeira	   
Respeito aos Direitos Humanos	    
Segurança da Informação, Riscos Cibernéticos e de TI	  
Finanças Sustentáveis e Crédito Verde	   
Risco Ambiental, Climático e Transição Energética	  

Fonte: Relatório Integrado 2023, p. 5

Em 2023, conforme a Tabela 11, havia 86.962 empregados na CEF, sendo 39.127 pessoas do gênero feminino e 47.835 do gênero masculino. A maior parte dos empregados está localizada na Região Sudeste.

Tabela 11 - Empregado por região e gênero em 2023

REGIAO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
CENTRO-OESTE	8.264	10.099	18.363
NORDESTE	5.999	9.432	15.431
NORTE	1.717	2.344	4.061
SUDESTE	16.930	18.346	35.276
SUL	6.217	7.614	13.831
TOTAL	39.127	47.835	86.962

Fonte: Relatório Integrado 2023, p. 75

O Código de Ética da CEF identifica como valores: Respeito, Honestidade, Compromisso, Transparência e Responsabilidade. Tais valores são aplicados pela empresa interna e externamente. Exemplificando a aplicação desses valores no âmbito da CEF, algumas ações de gestão de pessoas serão apresentadas e discutidas.

A diversidade constitui um princípio estruturante da atuação institucional, sendo compreendida como elemento fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional e para o cumprimento da missão institucional. Nesse contexto, reconhece-se a pluralidade do quadro funcional da CEF, composto por indivíduos de diferentes raças, etnias, faixas etárias, formações, origens e condições, com ou sem deficiência, unidos por um propósito comum de promover a valorização do ser humano. Tal perspectiva está alinhada ao objetivo de consolidar a empresa como agente de inclusão e de desenvolvimento sustentável, contribuindo para a transformação social. A partir dessa orientação, foram implementadas iniciativas voltadas à promoção da diversidade e da inclusão, com foco na construção de ambientes organizacionais mais equitativos e no enfrentamento de práticas discriminatórias.

Entre as ações institucionais, destaca-se a retomada das Comissões Regionais de Diversidade, criadas com o objetivo de ampliar a disseminação das políticas de diversidade e inclusão entre aproximadamente 87 mil empregados distribuídos nas cinco regiões do país. Essas comissões são compostas por 50 empregados que representam diferentes identidades e experiências sociais, atuando como multiplicadores da cultura de respeito e inclusão em suas respectivas regiões. Além disso, esses grupos contribuem com proposições de aprimoramento das políticas de gestão de pessoas e colaboram na elaboração de materiais educativos voltados ao letramento em diversidade. Tal iniciativa fortalece o diálogo institucional e amplia a participação dos empregados na construção de práticas organizacionais mais inclusivas.

Complementarmente, foram desenvolvidas ações de sensibilização e capacitação voltadas à promoção da equidade e ao combate a preconceitos estruturais. Entre essas iniciativas, destaca-se a realização de rodas de diálogo sobre diversidade, equidade e inclusão, nas quais são discutidos temas como equidade de gênero, enfrentamento de estereótipos, relações raciais e combate ao racismo, alcançando até o final de 2023 mais de 34 mil empregados capacitados. Soma-se a isso a implementação de certificações em diversidade e inclusão, destinadas a ampliar a compreensão do quadro funcional sobre discriminação, privilégios sociais e comunicação inclusiva. Ademais, foram estabelecidas parcerias institucionais com órgãos do Governo Federal, por meio de protocolos de intenções firmados com diferentes ministérios, com o objetivo de desenvolver ações conjuntas de enfrentamento

ao preconceito e de promoção de boas práticas de diversidade no ambiente corporativo (CEF, 2024a, p. 76).

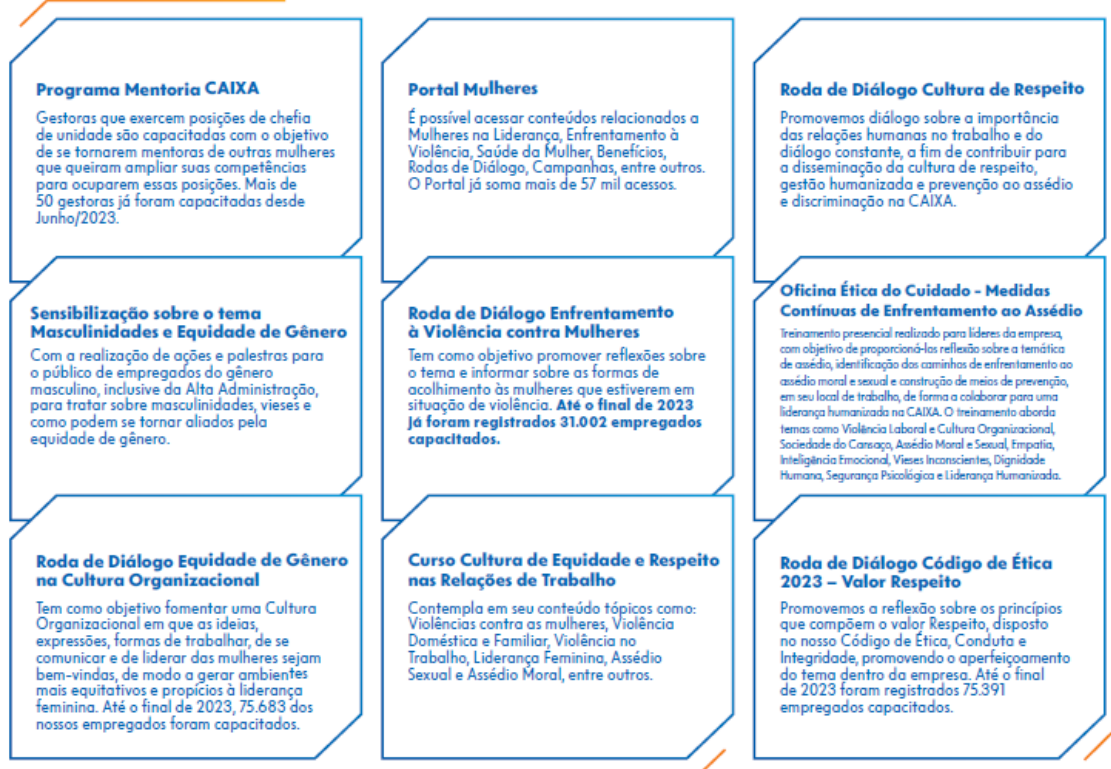
Em 2003, na CEF, foram implementadas diversas iniciativas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero, ao fortalecimento da liderança feminina e à construção de um ambiente organizacional pautado pelo respeito e pela inclusão. Entre essas ações, destaca-se o Programa de Mentoria, destinado à capacitação de gestoras que ocupam posições de chefia para atuarem como mentoras de outras mulheres interessadas em desenvolver competências necessárias à ocupação de cargos de liderança.

Desde junho de 2023, mais de 50 gestoras participaram dessa iniciativa. Paralelamente, foram realizadas ações de sensibilização dirigidas ao público masculino, incluindo integrantes da alta administração, com o objetivo de discutir masculinidades, vieses inconscientes e o papel dos homens como aliados na promoção da equidade de gênero. Ademais, rodas de diálogo voltadas à equidade de gênero na cultura organizacional foram promovidas para estimular ambientes de trabalho mais inclusivos, alcançando, até o final de 2023, mais de 75 mil empregados capacitados.

Outras iniciativas complementares envolveram ações de conscientização, formação e disseminação de informações sobre direitos, respeito e prevenção à violência e ao assédio no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, destaca-se a criação do Portal Mulheres, que disponibiliza conteúdos relacionados à liderança feminina, enfrentamento à violência, saúde da mulher e campanhas institucionais, acumulando mais de 57 mil acessos. Também foram promovidas rodas de diálogo sobre enfrentamento à violência contra mulheres, que capacitaram mais de 31 mil empregados, além de cursos e oficinas voltados à cultura de equidade e respeito nas relações de trabalho.

Essas ações abordaram temas como assédio moral e sexual, violência doméstica e laboral, vieses inconscientes, segurança psicológica e liderança humanizada. Soma-se a essas iniciativas a realização de atividades de reflexão sobre o valor do respeito previsto no Código de Ética institucional, alcançando mais de 75 mil participantes até o final de 2023. As ações estão resumidas na Figura 11 (CEF, 2024a, p. 77).

Figura 11 - Mulheres na Liderança

Fonte: Relatório Integrado 2023, p. 77

A promoção de um ambiente organizacional saudável constitui um compromisso institucional voltado ao bem-estar dos empregados, ao fortalecimento do vínculo com a organização e ao estímulo à identificação dos empregados com os objetivos institucionais, fatores que também contribuem para o aprimoramento da produtividade das equipes. Nesse contexto, desde 2005 é realizada a gestão do clima organizacional, iniciativa que, quando articulada à gestão da cultura organizacional, favorece a geração de valor para a instituição.

No período compreendido entre 2005 e 2021 foram conduzidos sete ciclos de pesquisas de clima organizacional. Em 2023, a instituição contou com o apoio da consultoria especializada Great Place to Work (GPTW) para a realização de duas pesquisas que compuseram o ciclo anual de avaliação. A primeira etapa ocorreu em fevereiro, por meio da Pesquisa Pulse, que priorizou temas como assédio, diversidade, segurança psicológica, bem-estar e equilíbrio no trabalho. A segunda etapa foi realizada entre novembro e dezembro de 2023, cujos diagnósticos subsidiaram a implementação de ações institucionais voltadas ao aprimoramento do ambiente organizacional, sistematizada na Figura 12.

Figura 12 - Ações da CEF referente ao Clima Organizacional em 2023

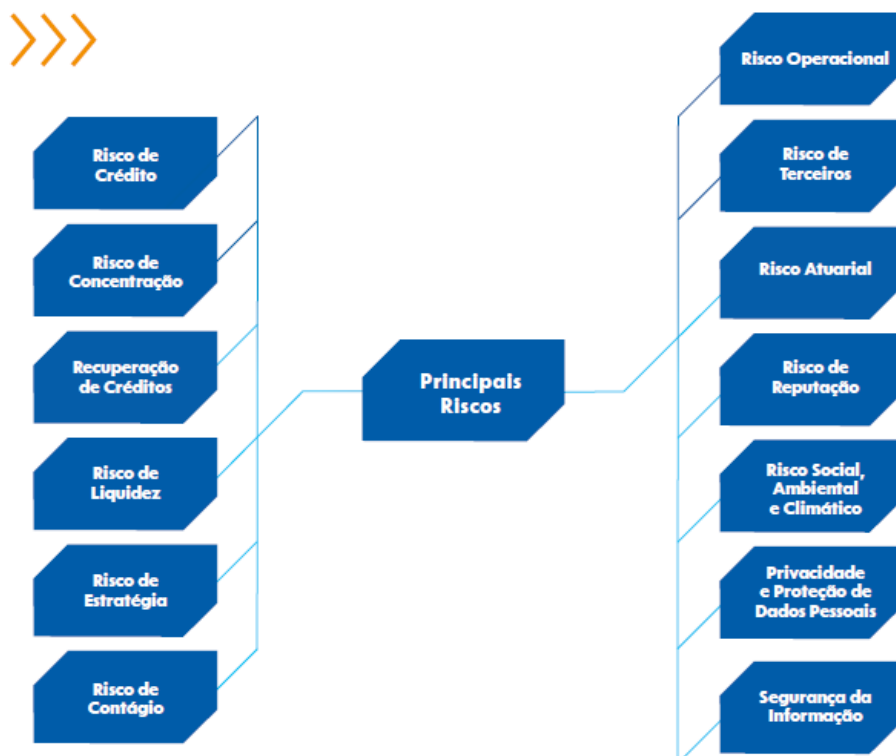


Fonte: Relatório Integrado 2023, p. 79

A CEF está atuando no fortalecimento de sua cultura organizacional por meio da realização de ações que assegurem um ambiente de trabalho que propicie o bem-estar, o fortalecimento do vínculo, o respeito à diversidade, a gestão humanizada e a identificação dos empregados com o propósito e os objetivos da empresa e que tenham como resultado o alcance da estratégia organizacional e a melhoria da produtividade das equipes. Assim, em 2023 realizou o Diagnóstico da Cultura Organizacional e iniciou o processo para identificação da Cultura Alvo e dos pilares para realizar a evolução da cultura da CEF. O Projeto Cultura Organizacional prevê, nos próximos anos, a estruturação de uma cultura cada vez mais alinhada às necessidades estratégicas da CEF e exigidas pelo cenário mercadológico (CEF, 2024a, p. 80).

Os temas sobre Integridade e do Compliance estão sempre presentes nos Relatórios Integrados da CEF. Os próximos temas do Relatório de 2023 a serem abordados: Riscos; Transparência; Controles Internos; Compliance; Integridade e Governança Corporativa.

A estrutura de gerenciamento de riscos e de capital da CEF possui modelos, metodologias, sistemas, rotinas, e indicadores que possibilitam a identificação, mensuração, avaliação, monitoramento, controle e reporte para a mitigação de efeitos adversos resultantes dos riscos incorridos, inclusive em cenários de normalidade e de estresse. A seguir, na Figura 13 estão os principais riscos aos quais a CEF está exposta:

Figura 13: Principais Riscos da CEF

Fonte: Relatório Integrado 2023, p. 17

Em relação à Transparência, a Lei nº 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação, regulamenta o direito constitucional de todas as pessoas, sejam físicas ou jurídicas, em solicitar e receber informações produzidas ou custodiadas pelos órgãos e entidades vinculadas ao poder público. Durante 2023, iniciamos uma série de ações voltadas para atingir os melhores índices de transparência ativa do país, em alinhamento às exigências legais e orientações emanadas pelos órgãos de fiscalização externa. A atuação integrada de diversas unidades do banco, como áreas estratégicas de Produtos, Pessoas, Financeiro, Jurídico, Auditoria e Marketing viabilizou o alcance de resultados expressivos.

A CEF é o principal parceiro do Governo Federal, no tocante à execução de políticas públicas, e adota medidas para garantir total transparência na condução dos seus projetos. As entregas geram valor para a sociedade brasileira e são comprometidas com a garantia de acesso à informação, sempre de forma clara e de fácil compreensão. Assim, o planejamento da CEF supera o simples cumprimento da legislação que versa sobre transparência pública, pois o ideal da empresa é tornar a CEF referência em boas práticas no tema. (CEF, 2024a, p. 34).

O Sistema de Controles Internos da CEF é estruturado de modo a promover condições para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição. A responsabilidade pelo adequado

funcionamento do Sistema é de todos os envolvidos, que devem agir com conduta ética e ser diligentes com as suas atividades. A área de Controles Internos da empresa atua para o aprimoramento contínuo do Sistema, com vistas a subsidiar a Alta Administração nas tomadas de decisão, contribuindo, portanto, ao alcance dos objetivos estratégicos.

A estrutura de compliance busca prevenir atos lesivos à CEF que possam ocasionar perdas financeiras ou danos à sua reputação. Visa, por meio de suas políticas, normas e procedimentos, contribuir para a sustentabilidade dos negócios e para o fortalecimento da imagem da Instituição. Adota-se o modelo das Linhas de Defesa, para operacionalizar a estrutura de gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Compliance, pelo qual é responsabilidade da área de negócio (1ª Linha) identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar os riscos inerentes às suas atividades, enquanto as unidades de controle e risco, entre outras unidades de suporte (2ª Linha), por meio de monitoramento, avaliam a eficiência dos controles existentes, identificam eventuais fragilidades e demandam as correções das distorções e inconformidades. É responsabilidade da Auditoria Interna (3ª Linha) aferir a atuação das duas Linhas e reportar os aspectos relevantes à Alta Administração (CEF, 2024a, p. 35).

Em sintonia com a missão da CEF e alinhado aos princípios e diretrizes da empresa, foi instituído em 2016, o Programa de Integridade da CEF, com objetivo de combater a corrupção e fortalecer nosso compromisso com o cumprimento das normas externas e internas, por meio de práticas de conduta ética e íntegra, atendendo às exigências legais de prevenção e combate à corrupção constantes na Lei nº 12.846/2013 e na Lei nº 13.303/2016. A implantação do Programa de Integridade é evidência de ação de controle para garantia da legalidade e transparência na aplicação dos recursos públicos, uma vez que é centrado nos eixos de prevenção, detecção e correção de ilícitos que possam ser praticados na instituição. Além do Programa, também temos instituída a Política de Controles Internos, Compliance e Integridade (CEF, 2024a, p. 36).

Principais destaques sobre a Integridade 2023: Elaboração e execução do Plano de Comunicação e Capacitação do Programa de Integridade de 2023, com diversas ações no blog da Integridade, publicações no jornal da CEF, palestras etc. Lançamento da Carta Compromisso da Alta Administração quanto à prevenção e combate aos assédios e discriminação; Publicação do Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual; Publicação do Novo Código de Ética, Conduta e

Integridade; Realização da Semana do Compliance, Integridade e Prevenção à Lavagem de Dinheiro, no mês de novembro, que contou com palestras diárias (CEF, 2024a, p. 37).

A Governança Corporativa da CEF é um sistema formado por princípios, regras, estruturas, instrumentos e processos pelo qual a empresa é dirigida e monitorada, com vistas à proteção dos direitos de todas as partes interessadas e à geração de valor sustentável para a organização, para a União (acionista único da CEF) e para a sociedade em geral. A Governança da CEF está alinhada aos objetivos estratégicos institucionais no intuito de contribuir para o cumprimento do propósito empresarial, além de balizar a atuação dos agentes de governança e suas relações com as demais partes interessadas. Os princípios de Governança corporativa estão indicados na Figura 14 (CEF, 2024a, p. 134).

Figura 14 - Princípios de Governança Corporativa

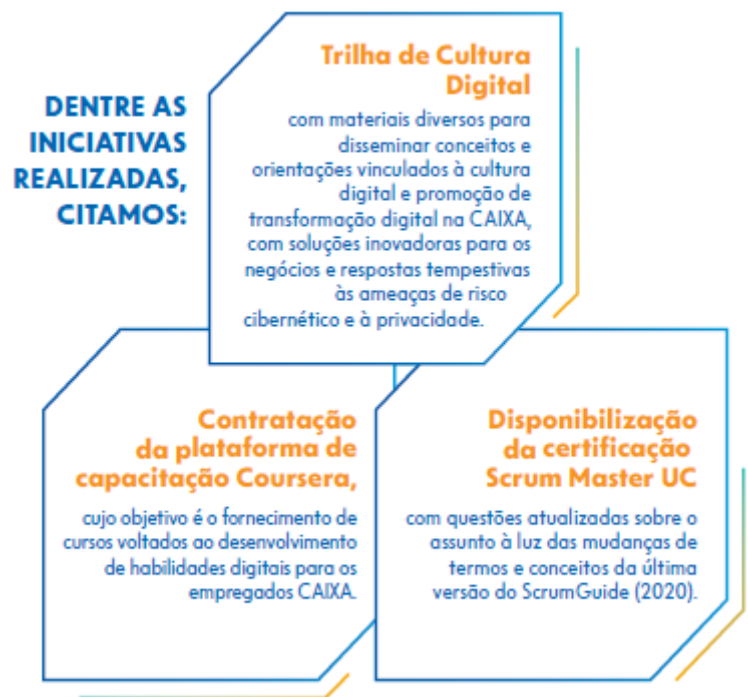


Fonte: Relatório Integrado 2023, p. 134

O sucesso da Integridade e do *Compliance* depende em boa parte da prevenção de ilícitos proporcionada pela UCC. Além disso, considerando a necessidade de uma prática de gestão inovadora, a UCC atua em outras ações estratégicas para fortalecer a transformação digital e manter a CEF competitiva no mercado. Assim, a CEF desenvolve as competências dos

empregados e a experiência do cliente, e estimula a mudança de pensamentos e comportamentos dos empregados, dando visibilidade à transformação digital na empresa. Em 2023, foram disponibilizadas soluções educacionais para o desenvolvimento em transformação digital e uso estratégico de dados nos negócios, conforme exemplificado Figura 15.

Figura 15 - Iniciativas de transformação digital na CEF



Fonte: Relatório Integrado 2023, p. 74

A qualificação de liderança é outra iniciativa frente aos desafios atuais e futuros relativos aos cenários da CEF, do mercado financeiro e político global. Além disso, revisou-se o modelo de competências estratégicas comportamentais e o modelo de desempenho das pessoas, com o objetivo de tornar o processo mais simples, presente no cotidiano dos empregados e fomentar o desenvolvimento de todos. Busca-se a revisão contínua de processos, produtos e serviços, visando o melhor aos empregados e clientes.

Alinhados ao nosso Propósito e aos nossos valores de sustentabilidade e inclusão, por meio dos Programas de Aprendizagem e Estágio, proporcionamos conhecimentos teóricos e práticos, contribuindo para a formação profissional necessária ao desempenho de uma profissão, promovendo, assim, a inclusão social de jovens estudantes e adolescentes em situação de vulnerabilidade (CEF, 2024a, p. 74).

A sustentabilidade passa a ter um papel significativo na área de Integridade e Compliance. A CEF tem como pilar colocar a instituição, enquanto banco público e responsável

pela operacionalização de programas sociais e ambientais do Governo Federal, como propulsora da transição justa da população, cidades e cadeias produtivas brasileiras para uma economia de baixo carbono, verde, inclusiva e regenerativa. A Sustentabilidade é um dos valores constantes no nosso Planejamento Estratégico (2023–2028). A CEF atua no Desenvolvimento Sustentável e as relações externas e internas da empresa valorizam princípios sustentáveis. Busca-se transformar a sociedade, equilibrando aspectos sociais, culturais, econômicos e ambientais, para o atendimento às necessidades das gerações atuais, e para prover as necessidades das gerações futuras.

A CEF objetiva reduzir as emissões de carbono em relação às receitas geradas, evidenciando a eficiência da geração de negócios em relação as emissões de gases do efeito estufa. Tal objetivo possibilita o monitoramento do desempenho da organização relativo ao compromisso assumido de redução da pegada de carbono. O desempenho dos objetivos estratégicos de sustentabilidade da CEF contribui para os interesses, cada vez maiores, de investidores e consumidores sobre como a empresa destina recursos e esforços para uma economia sustentável (CEF, 2024a, p. 92).

A Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) da CEF é um conjunto de diretrizes que orienta a nossa atuação e a atuação das empresas que compõem o nosso Conglomerado Prudencial, direcionando também o procedimento dos nossos empregados, dirigentes, conselheiros, parceiros, estagiários, aprendizes e prestadores, no que couber. A PRSAC visa orientar a nossa atuação e das empresas que compõem o Conglomerado Prudencial da CEF, incorporando a responsabilidade social, ambiental e climática na estratégia, gestão, negócios, produtos, serviços, processos, operações, atividades e no relacionamento com as partes interessadas, no intuito de promover a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável (CEF, 2024a, p. 94).

A CEF tem por objeto social, conforme previsto em Estatuto, realizar, na forma fixada pelo Conselho Diretor e aprovada pelo Conselho de Administração, aplicações não reembolsáveis ou parcialmente reembolsáveis destinadas especificamente a apoiar projetos e investimentos de caráter socioambiental, que se enquadrem em programas e ações e que beneficiem prioritariamente a população de baixa renda.

Os recursos do Fundo Socioambiental da CEF são aplicados, principalmente, nas áreas de habitação, saneamento, gestão ambiental, geração de trabalho e renda, saúde, educação, desportos, cultura, justiça, segurança pública, alimentação, desenvolvimento institucional, urbano e rural, e outras áreas vinculadas ao desenvolvimento sustentável.

Em 2023 foi aprovado o Plano de Aplicação do Fundo Socioambiental da CEF para o biênio 2023/2024 com as Linhas Temáticas “Justiça Climática”, “Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos” e “Cidadania e Empreendedorismo” e os seguintes Eixos de Atuação Prioritários, conforme indicado na Figura 16.

Figura 16 - Eixos de atuação prioritários do Fundo Socioambiental da CEF



Fonte: Relatório Integrado 2023, p. 96

6.8 Relatório Integrado de 2024

O Relatório Integrado 2024 da CEF possui 182 páginas e está estruturado em cinco partes principais: 1. Visão Geral, Organizacional e Ambiente Externo; 2. Gerenciamento de Riscos; 3. Governança, Estratégia e Desempenho; 4. Informações Orçamentárias; 5. Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa.

A estrutura do Relatório de 2024 é similar ao Relatório do ano de 2023. A descrição das ações da UCC é menor em relação aos Relatórios iniciais. No entanto, a UCC publicou um relatório específico de 2024 às ações de educação corporativa realizadas pela CEF. As questões relacionadas à Integridade e Compliance são apresentadas de modo similar aos Relatórios de outros anos, informações que serão apresentadas de forma resumida.

A Visão da CEF em 2024 é: “Ser indispensável ao Brasil, atuando com agilidade, eficiência e centralidade no cliente”. O Propósito da CEF: “Transformar a vida das pessoas”. A Visão e o Propósito de 2024 foram modificados em comparação aos anos anteriores. Incluem-se os Valores da CEF: “Fazemos a diferença para o Brasil; Somos um só time que faz acontecer;

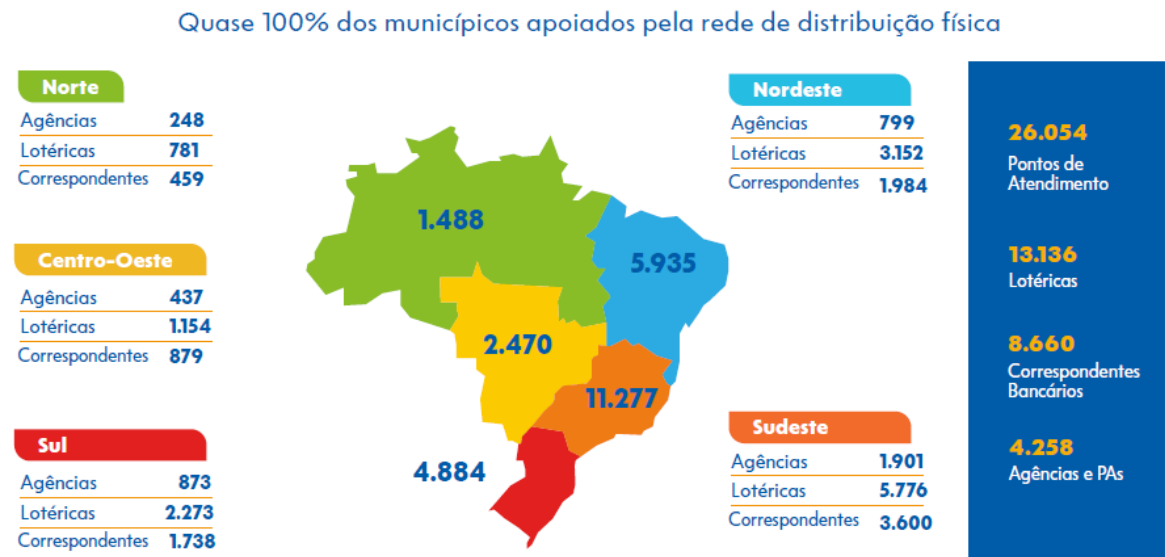
Cuidamos das pessoas e do planeta; Temos coragem para inovar; Nossa integridade é inegociável; O nosso resultado importa” (CEF, 2025a, p. 7).

Em 2024, o cenário global se mantém adverso, com incertezas em relação às dinâmicas de atividade econômica e de inflação em diferentes economias. Tensões geopolíticas elevadas, especialmente no Leste Europeu e no Oriente Médio, e a possibilidade de mudanças na política econômica dos EUA contribuem para a complexidade do cenário mundial (CEF, 2025a, p. 19).

No Brasil, em 2024, o crescimento até o terceiro trimestre do ano surpreendeu pela robustez. Quando comparado ao mesmo período de 2023, pelo lado da oferta, tanto a indústria quanto o setor de serviços apresentaram crescimento em todos os subsetores. No entanto, a agropecuária registrou uma contração devido às condições climáticas adversas. (CEF, 2025a, p. 20).

A CEF possui mais de 150 milhões de clientes que contam com atendimento diário em 99% dos municípios do país pelos canais digitais de 26.054 pontos de atendimento: 4.258 agências (e postos de atendimento), 8.660 correspondentes, 13.136 lotéricos e agências-caminhão. E, além disso, a CEF é o único banco que possui duas agências-barco que levam cidadania e inclusão financeira para a população ribeirinha da região amazônica. A rede de distribuição física de atendimento no país é apresentada na Figura 17.

Figura 17: Rede de atendimento físico da CEF



Fonte: Relatório Integrado 2024, p. 69

Em 2024, a atuação da CEF na recuperação do Rio Grande do Sul foi fundamental: auxiliar dois milhões de pessoas e 336 municípios atingidos. Agências temporárias foram

instaladas, o pagamento de benefícios sociais foi antecipado, o acesso ao crédito para comerciantes foi facilitado e o Saque Calamidade do FGTS foi disponibilizado (CEF, 2025a, p. 4).

A CEF, em 2024, fez o maior investimento em tecnologia de toda a história da empresa, incluindo o lançamento do Programa de Transformação Digital da CEF, denominado TEIA. Para fazer frente às necessidades da cultura digital, em pleno crescimento na sociedade, houve investimentos estruturantes de R\$ 2,2 bilhões em TI. Adicionalmente foi realizado concurso público destinado à área de TI (CEF, 2025a, p. 4).

Em 2024 havia 83.307 empregados na CEF, sendo 37.287 do gênero feminino e 46.020 do gênero masculino. Um panorama resumido dos empregados: 44,7% são mulheres; 28% são negros; 45% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres; 23,3% dos cargos de liderança são ocupados por negros; 5% são empregados PCD (CEF, 2025a, p. 76-82).

O programa de avaliação de desempenho dos empregados da CEF, denominado Minha Trajetória, possibilita traduzir a estratégia corporativa até o nível individual, fazendo com que o empregado compreenda o significado e o valor estratégico do seu trabalho para os resultados da empresa, tornando nítida a contribuição que se espera dele na execução do que é planejado nos níveis da equipe, da unidade de lotação, da unidade de negócio/funcional e corporativa (CEF, 2025a, p. 84).

A contratação na CEF é realizada por concurso público. Em 2024, o certame ofertou mais de 4 mil oportunidades, sendo 3.200 vagas e 800 cadastros de reserva para nível médio, sendo 2 mil para Técnico Bancário Novo, para encarreiramento geral no banco; e 2 mil para técnico Bancário Novo na área de TI. Houve também a oferta de 50 oportunidades de nível superior, sendo 28 para médicos do trabalho e 22 para engenheiros de segurança do trabalho. A contratação de novos empregados fortalece a rede atendimento, especialmente nas regiões de difícil provimento do país, proporcionando celeridade, eficiência e melhor execução das atividades da Empresa, oportunizando o ingresso de pessoas das mais variadas regiões ao mercado de trabalho (CEF, 2025a, p. 85).

No mesmo ano do concurso, foi realizado o Programa de Desligamento Voluntário, com 4.124 desligamentos, ofertando apoio financeiro para público específico que desejava encerrar a sua carreira na empresa, sendo, na maior parte, empregados aposentados ou em fase de requerer a aposentadoria junto ao INSS. O programa vai proporcionar uma economia anual

estimada em R\$ 962 milhões ao ano, após a recuperação do investimento (payback) de nove meses e reposição total das vagas e de parte das funções gratificadas (CEF, 2025a, p. 85).

No Programa Diversidade e Inclusão da CEF, a empresa reafirma o compromisso com a promoção da diversidade, da inclusão e da equidade. O propósito é consolidar uma cultura organizacional baseada no respeito às pessoas, na valorização das diferenças e na garantia de um ambiente de trabalho inclusivo, seguro e acolhedor. A CEF atua para que todas as pessoas, independentemente de gênero, raça/cor, orientação sexual, deficiência ou faixa etária, tenham igualdade de oportunidades e condições para o seu desenvolvimento profissional (CEF, 2025a, p. 86).

A CEF estruturou o programa em cinco eixos temáticos prioritários: 1. Equidade de gênero: incentivo a ascensão profissional das mulheres, com foco especial nas funções de liderança, buscando o equilíbrio de gênero nos cargos de decisão; 2. Raça/cor: promoção de ambientes de trabalho acolhedores e implementação de estratégias de inclusão para ampliar a presença de pessoas pretas, pardas e indígenas em posições de liderança; 3. LGBTQIA+: manutenção de condições de trabalho livres de preconceito e discriminação, garantindo acolhimento e integração de pessoas LGBTQIA+ nas equipes; 4. Pessoas com deficiência (PCD): atuação pela inclusão efetiva de pessoas com deficiência, assegurando autonomia, acessibilidade e igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho; 5. Gerações: estímulo a ações de valorização das diferentes gerações, coibindo a discriminação por faixa etária e promovendo a troca de experiências entre os nossos empregados (CEF, 2025a, p. 86).

O Programa de Integridade da CEF, atua para sedimentar a cultura sobre esse tema e garantir efetividade no monitoramento e na mitigação dos riscos associados a conflito de interesse, práticas de suborno, abuso de poder, tráfico de influência, dentre outros, com o objetivo de prevenir e evitar ocorrências de fraude e práticas de corrupção na Instituição. A empresa adota processo de melhoria contínua no ambiente anticorrupção e antiassédio por meio de mecanismos, procedimentos e ações que orientam os empregados, líderes, terceirizados e fornecedores, em comprometimento com as boas práticas de governança corporativa, transparência, integridade e promoção de conduta ética e responsável na condução das suas atividades (CEF, 2025a, p. 113).

O Programa de Integridade, instituído em 2016, está normatizado e tem como objetivo prevenir, detectar e corrigir atos ilícitos praticados, na forma ativa ou passiva, garantindo a aplicação efetiva dos códigos de Ética, de Conduta, Políticas e Diretrizes, por meio da integração dos instrumentos e das atividades de controle voltados à gestão de riscos de

integridade, atendendo às exigências legais de prevenção e ao combate à corrupção constantes na Lei nº 12.846/2013 e na Lei nº 13.303/2016 (CEF, 2025a, p. 113).

O Programa está pautado em cinco pilares – Comprometimento da Alta Administração, Gestão Adequada de Riscos, Protocolos de Integridade, Comunicação e Treinamento, e Monitoramento e Medidas Disciplinares, que funcionam de forma conjunta e sistêmica, possibilitando o seu aperfeiçoamento contínuo. Com a finalidade de assegurar o monitoramento, o controle e a efetividade do Programa de Integridade, há protocolos de integridade. Um deles é o Canal de Denúncias, cujo objetivo é recepcionar, analisar e classificar denúncias para o público interno e externo da empresa, garantindo, por esse meio, a identificação de possíveis ilícitos e condutas que possam ser cometidos por empregados e dirigentes. Desde 2019, empresa externa contratada fornece a ferramenta que recebe as denúncias na CEF, o que torna o processo de tratá-las mais independente para o recebimento de cada uma, de forma que o denunciante se sinta à vontade para expor a denúncia anonimamente ou não, além de contribuir para o fortalecimento dos aspectos de compliance e integridade da empresa. O canal assegura a confidencialidade, a independência, a imparcialidade e a isenção no recebimento e na análise das denúncias (CEF, 2025a, p. 113).

Em 2024, a UCC investiu R\$ 62 milhões em capacitação. A UCC desenvolveu diversas ações educacionais a fim de capacitar os empregados e dirigentes da empresa. Na modalidade EAD, foram promovidos cursos como Integridade, Competências Estratégicas, *Storytelling* com Dados, *SAFe Fundamentals* e *Game PLDFT*. Na frente de transformação digital, houve revisão de importantes ações do portfólio da UCC, remodelando conteúdo e abordagem de ações ativas: *Design Thinking* e *Scrum Game Challenge* (CEF, 2025a, p. 87).

Considerando que a capacitação é fundamental para a transformação digital da nossa CEF, a UCC tem atuado na qualificação dos nossos empregados com soluções educacionais que propiciam o desenvolvimento de competências digitais. Em 2024 foram lançados o *Bootcamp IA* e *Low Code*, por meio do qual alcançamos 44.557 inscritos para as bolsas de estudos gratuitas, prioritariamente para o público feminino, na temática de Inteligência Artificial e *Low Code*. O *bootcamp* é um método de ensino imersivo e intensivo para quem quer desenvolver as suas habilidades em um curto período (CEF, 2025a, p. 89).

No âmbito do Programa de Capacitação da Liderança e Sucessão, a UCC efetuou contratação de palestrantes para atuar nos quatro encontros de Capacitação de Administradores e Líderes da CEF, que ocorreram ao longo do ano, além de soluções de mercado para

disponibilizar ações educacionais voltadas à liderança, como a ação Transformação Digital para Líderes, da Fundação Dom Cabral (CEF, 2025a, p. 87).

A CEF fomenta o desenvolvimento dos empregados por meio da contratação de vagas em diversos eventos/congressos/ cursos ao longo do ano, como Febraban Tech, Conarec, 25º Congresso IBGC, Fintech Xperience, Agile Trends, entre outros. Adicionalmente, a empresa viabilizou a participação de líderes em eventos externos de capacitação, como HSM+2024 Conexões Significativas, Programa de Gestão Avançada (APG Compacto) – Amana-Key, Congresso Excelência em Gestão e Liderança e Congresso Summit Meeting (CEF, 2025a, p. 87).

A Certificação Agir Certo, que é alvo de monitoramento por diversos órgãos externos, foi atualizada. Desenvolveu-se uma nova integração, a fim de recepcionar os novos empregados e incorporar a missão, valores e a cultura de Integridade e Compliance (CEF, 2025a, p. 87).

Em 2024, objetivando o aperfeiçoamento de idiomas, contratou-se uma das plataformas de idiomas mais reconhecidas internacionalmente e amplamente utilizadas no aprendizado de línguas estrangeiras, a Busuu. Espera-se viabilizar o estudo de idiomas aos empregados por meio da disponibilização de acesso aos conteúdos de autoestudo em 14 idiomas, que podem ser acessados a qualquer hora do dia e da semana, de forma voluntária. Até dezembro de 2024, foram realizadas mais de 17 mil inscrições na plataforma (CEF, 2025a, p. 87).

A UCC foi reconhecida internacionalmente pelas iniciativas em treinamento e desenvolvimento. Os prêmios recentes incluem: Troféu de prata na categoria geral de Melhor Universidade Corporativa do Mundo (2021, 2023); Troféu de primeiro lugar na categoria T&D - Colaboração na Corporate Learning Week (CLW), em Las Vegas (março 2024); Troféu do segundo lugar na categoria Time do Ano – Colaboração no CLN Trailblazers Awards, em Atlanta (outubro 2024) (CEF, 2025a, p. 87).

Com o objetivo de contribuir para a transição justa do Brasil e a cidadania plena em uma economia mais ecológica e inclusiva, a CEF busca alinhar a nossa atuação às melhores práticas de mercado e aos ODS, impulsionando negócios e soluções que viabilizem a cidadania financeira, o acesso a direitos básicos a todos os brasileiros e que promovam a recuperação e conservação do patrimônio cultural e natural do Brasil (CEF, 2025a, p. 100).

A CEF, em cumprimento à Resolução CMN nº 4.945/2021, tem publicada a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC), que contém considerações ambientais, como a preservação e a reparação do meio ambiente, incluindo a sua recuperação,

bem como a responsabilidade pelos impactos de decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. A norma preza pelo respeito ao meio ambiente e pela proteção e conservação dos ecossistemas, dos recursos hídricos, da biodiversidade e da adaptação às mudanças climáticas do país. Nela também estão previstas regras específicas para aprovação de crédito, a depender do cliente, do setor e da operação pretendida, ofertando apoio financeiro condicionado à avaliação de risco social ambiental e climático, dentre outras, além do cumprimento de requisitos previstos por lei. (CEF, 2025a, p. 100).

O Fundo Socioambiental da CEF tem o objetivo de realizar aplicações de recursos financeiros para apoiar projetos e investimentos de caráter socioambiental. Esses projetos devem estar alinhados com os programas e as ações da CEF, e beneficiar a população de baixa renda. Desde a sua criação, foram investidos mais de R\$ 402,4 milhões, com apoio financeiro a 219 projetos. Por meio do FSA da CEF, foram lançados chamamentos públicos para a apresentação de propostas de novos projetos, com possibilidade de destinação de mais de R\$ 200 milhões (CEF, 2025a, p. 102).

6.9 Resultado consolidado do período de 2020 a 2024

O debate sobre as privatizações das empresas estatais, tendo como referência Pereira (1996), frequentemente assume caráter dicotômico, contrapondo a suposta eficiência do setor privado à alegada ineficiência do setor público, bem como a lucratividade ou prejuízo das empresas estatais e a capacidade da alienação de ativos públicos para solucionar déficits fiscais. Outra opção, geralmente mencionada na mídia, é a redução do quadro funcional para diminuir custos. Tal abordagem simplificada revela forte componente ideológico, ao sustentar, de forma recorrente, a superioridade do desempenho privado e atribuir às estatais a responsabilidade por resultados negativos nas contas públicas, desconsiderando a complexidade e a diversidade dos contextos em que essas organizações operam.

Para além dessa perspectiva reducionista, evidencia-se que as empresas estatais exercem funções estratégicas no desenvolvimento socioeconômico, atuando como instrumentos relevantes de política econômica e social e, em determinadas circunstâncias, de política externa e geopolítica. Destaca-se, ainda, sua importância na viabilização de investimentos de grande porte e de longo prazo, especialmente em setores cuja natureza exige elevados aportes de capital e extensos períodos de maturação, como infraestrutura de transportes, a exemplo de rodovias e ferrovias, os quais frequentemente não atraem o interesse imediato do setor privado.

Conforme Pavão, Vaz e Russo (2023), os estudos evidenciam que a eficácia da implementação de políticas públicas e programas educacionais depende diretamente da capacidade administrativa e da responsabilidade política, associadas a práticas de governança participativa, parcerias público-privadas e profissionalização burocrática. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel estratégico ao contribuir para a construção de confiança institucional, o cumprimento de acordos e a promoção da inovação. Além disso, competências como flexibilidade e adaptabilidade tornam-se essenciais em ambientes políticos dinâmicos, enquanto a qualificação profissional dos empregados públicos se destaca como fator determinante para melhores resultados organizacionais, reforçando a necessidade de investimentos contínuos em formação e capacitação para o fortalecimento das capacidades estatais.

A Caixa Econômica Federal apresentou, no período de 2020 a 2024, conforme Tabela 12, uma trajetória de lucro líquido marcada por oscilações. Em 2020, o banco registrou lucro em torno de R\$ 13,2 bilhões, seguido de um crescimento expressivo em 2021, quando atingiu aproximadamente R\$ 17,3 bilhões. Em 2022, entretanto, houve uma queda significativa para cerca de R\$ 9,8 bilhões. A partir de 2023 e, sobretudo, em 2024, observa-se uma retomada da lucratividade.

Tabela 12 - Lucro líquido da CEF no período de 2020 a 2024

Ano	Lucro Líquido (R\$ bilhões)	Referência
2020	13,2	RI 2020, p. 6
2021	17,3	RI 2021, p. 95
2022	9,8	RI 2022, p. 4
2023	11,7	RI 2023, p. 11
2024	14,0	RI 2024, p. 4

Fonte: Elaboração própria, a partir dos Relatórios Integrados da CEF, 2020 a 2024.

Esse movimento de 2024 indica recuperação da rentabilidade, associada à expansão da carteira de crédito, melhoria da qualidade dos ativos e aumento das receitas de serviços. Em termos analíticos, o comportamento do lucro da CEF no período evidencia que, embora sujeita a ciclos econômicos e a pressões típicas de instituições financeiras, a estatal mantém capacidade consistente de geração de resultados positivos, ao mesmo tempo em que cumpre funções públicas estratégicas, como financiamento habitacional e operacionalização de políticas sociais.

A análise do corpo funcional da CEF no período de 2020 a 2024, indicada na Tabela 13, evidencia uma trajetória inicialmente expansionista, seguida de estabilização e posterior

retração. Conforme os dados apresentados, o número de empregados cresceu de 81.945 (2020) para 86.962 (2023), indicando um movimento de recomposição do quadro após políticas anteriores de enxugamento. Esse comportamento é coerente com a ampliação das atividades do banco no período, especialmente no contexto da pandemia e do pós-pandemia. Dados agregados mostram que a CEF manteve, em 2023, cerca de 86,9 mil empregados, confirmando a estabilidade do quadro nesse momento.

Tabela 13 - Quantidade de empregados da CEF no período de 2020 a 2024

Ano	Qtde. Empregados	Referência
2020	81.945	RI 2020, p. 271
2021	86.004	RI 2021, p. 204
2022	86.959	RI 2022, p. 72
2023	86.962	RI 2023, p. 75
2024	83.307	RI 2024, p. 77

Fonte: Elaboração própria, a partir dos Relatórios Integrados da CEF, 2020 a 2024.

Entretanto, em 2024 observa-se uma redução para 83.307 empregados, o que pode ser interpretado como parte de um movimento de ajuste organizacional e controle de custos, comum em instituições financeiras, inclusive públicas. No entanto, não há relação direta entre quantidade de empregados e lucro. Em perspectiva mais ampla, estudos indicam que, apesar da redução do quadro ao longo da última década, houve expressivo aumento no número de clientes atendidos, elevando significativamente a relação clientes por empregado e, consequentemente, a produtividade do trabalho. Tal dinâmica sugere um processo de intensificação do trabalho e de busca por eficiência operacional, ao mesmo tempo em que levanta questões relevantes para o debate sobre empresas estatais, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre racionalidade econômica, capacidade de atendimento e condições de trabalho dos empregados públicos.

A análise dos Relatórios Integrados da Caixa Econômica Federal (CEF) referentes ao período de 2020 a 2024 revela uma trajetória consistente de amadurecimento institucional, marcada pela consolidação de práticas de governança corporativa e pela crescente integração entre educação corporativa, aprendizagem organizacional e programas de integridade e *compliance*. Ao longo desse período, observa-se que a organização evolui de uma abordagem mais instrumental da capacitação para uma perspectiva estratégica, na qual o desenvolvimento de competências passa a ser compreendido como vetor essencial para a sustentabilidade institucional. Tal movimento está alinhado à concepção de educação corporativa como sistema

estratégico, conforme proposto por Eboli (2004), que enfatiza a centralidade da aprendizagem contínua na construção de organizações competitivas e adaptáveis.

Nos Relatórios Integrados de 2020 e 2021, identifica-se um contexto marcado pela necessidade de adaptação às transformações impostas pela pandemia, o que impulsionou a adoção intensiva de tecnologias digitais para a capacitação dos empregados. Nesse período, a educação corporativa assume papel fundamental na manutenção da continuidade das atividades organizacionais, evidenciando sua função como mecanismo de resiliência institucional. A ampliação do uso de plataformas digitais e ambientes virtuais de aprendizagem demonstra a aderência da organização ao modelo de universidade corporativa em rede, conforme discutido por Freire *et al.* (2019), no qual a aprendizagem ocorre de forma distribuída e mediada por tecnologias.

A partir de 2022, observa-se uma inflexão qualitativa nos relatórios, com maior ênfase na personalização das trilhas de aprendizagem e na integração entre capacitação e gestão de desempenho. Esse avanço evidencia a incorporação de práticas eficientes de gestão do conhecimento, alinhadas à perspectiva de Langhi e Cordeiro (2021), que destacam a importância de sistemas estruturados para a disseminação e aplicação do conhecimento organizacional. Nesse sentido, a CEF demonstra evolução na construção de um ambiente propício à aprendizagem contínua, no qual o conhecimento é tratado como ativo estratégico.

A UCC permanece, ao longo de todo o período analisado, como principal instrumento de operacionalização da educação corporativa. A atuação da UCC evidencia a consolidação de um modelo educacional alinhado às necessidades estratégicas da organização, conforme proposto por Meister (1999), que define a universidade corporativa como um sistema voltado ao desenvolvimento de competências essenciais ao negócio. A ampliação da oferta de cursos, a diversificação de formatos educacionais e a integração com plataformas digitais reforçam a capacidade da UCC de atender às demandas de um ambiente organizacional em constante transformação.

A aprendizagem organizacional, por sua vez, é evidenciada nos relatórios por meio de práticas que transcendem a capacitação formal, incluindo iniciativas de aprendizagem informal, social e experiencial. Programas de mentoria, comunidades de prática e espaços colaborativos são destacados como mecanismos de compartilhamento de conhecimento, refletindo a abordagem de aprendizagem situada proposta por Bispo (2013). Essa perspectiva reforça a ideia de que o conhecimento organizacional é construído coletivamente, a partir das interações entre indivíduos e da reflexão sobre a prática.

No campo da integridade e do *compliance*, os Relatórios Integrados evidenciam a consolidação de um sistema robusto de governança, baseado em princípios éticos e mecanismos de controle. Ao longo do período analisado, observa-se a continuidade e o fortalecimento do Programa de Integridade, que se apresenta como elemento central na prevenção de riscos e na promoção de condutas éticas. Essa constância demonstra a institucionalização do *compliance* como componente estruturante da gestão organizacional, conforme defendido por Lamboy, Risegato e Coimbra (2018).

Um aspecto relevante identificado nos relatórios é a crescente articulação entre integridade e educação corporativa. A disseminação de valores éticos e normas de conduta é realizada por meio de treinamentos, campanhas de comunicação e ações educativas, evidenciando a dimensão educativa do *compliance*. Essa abordagem reforça a ideia de que a conformidade não pode ser garantida apenas por meio de regras formais, sendo necessária a internalização de valores pelos indivíduos, conforme argumenta Lamboy (2018).

Nos relatórios mais recentes, observa-se a incorporação de temas relacionados à integridade nas trilhas de aprendizagem, indicando um avanço na integração entre desenvolvimento de competências e promoção de condutas éticas. Essa prática está alinhada à perspectiva de Fischer (2002), que defende a inclusão de conteúdos éticos nos programas de formação corporativa como forma de promover uma gestão mais responsável e alinhada aos interesses da sociedade. Dessa forma, a educação corporativa passa a desempenhar papel central na construção de uma cultura de integridade.

Outro ponto de destaque refere-se ao papel da liderança na promoção da integridade e da aprendizagem organizacional. Os relatórios evidenciam investimentos significativos na formação de líderes, com foco em competências relacionadas à ética, governança e tomada de decisão. Essa abordagem está em consonância com Fleury (2002), que enfatiza a importância da liderança na criação de ambientes organizacionais favoráveis ao aprendizado e à inovação. A formação de líderes éticos e comprometidos com os valores institucionais contribui para a consolidação de uma cultura organizacional baseada na integridade.

No âmbito do *compliance*, os relatórios destacam a importância de mecanismos como canais de denúncia, auditorias e controles internos, que compõem a estrutura do sistema de integridade. No entanto, o diferencial observado na CEF reside na integração desses mecanismos com ações educativas, o que potencializa sua efetividade. Essa abordagem reforça a ideia de que a cultura de integridade depende da internalização de valores e da conscientização dos indivíduos, conforme destacado pela CGU (2024).

Conforme a CGU (2015), o investimento em comunicação e treinamento é essencial para que um programa de integridade ou de compliance seja efetivo. Os valores e as principais políticas de integridade adotadas pela empresa, geralmente explicitados no código de ética ou conduta, devem estar acessíveis a todos os interessados (*stakeholders*) e ser amplamente divulgados. Dirigentes, funcionários e, em certos casos, terceiros responsáveis pela aplicação das políticas, devem ser devidamente treinados.

A SEST apresentou em 2025 os resultados do 7º Ciclo do IG-SEST (ano-base 2024), incluindo as notas da CEF. Ressalta-se que a SEST alterou os critérios de avaliação desse Ciclo, principalmente a alteração da pontuação de 0 a 10 (zero a dez) para 0 a 100 (zero a cem). Em complemento ao estudo realizado por Minematsu *et al.* (2024) sobre a CEF, mesmo que a empresa não tenha atingido a nota máxima nos dois últimos ciclos de avaliação, constata-se que a nota da CEF permanece alta.

Tabela 14 - IG-SEST do período de 2017 a 2025

IG-SEST	Ano	Nota geral média
1º Ciclo	2017	7,51
2º Ciclo	2018	9,69
3º Ciclo	2018	9,75
4º Ciclo	2019	10,00
5º Ciclo	2021	10,00
6º Ciclo	2022	9,90
7º Ciclo	2025	9,54*

Fonte: Elaboração própria, a partir do IG-SEST.
Nota: *o valor da nota 95,37 foi ajustada para 9,54 para fins de comparação

Conforme o IG-SEST, a CEF possui nível de excelência nas três dimensões avaliadas: 1. Governança Corporativa; 2. Políticas Públicas; 3. Boas Práticas e Inovação (MGI, 2025b, p. 8). O grau de maturidade de excelência representa o nível mais alto de cinco faixas: Governança Corporativa: “A organização se torna referência em governança corporativa, adotando as melhores práticas do mercado e promovendo inovação na área. Há forte cultura de ética, transparência e prestação de contas, com impacto positivo para todos os *stakeholders*”; Políticas Públicas: “A empresa é referência na implementação de políticas públicas, atuando de forma proativa e inovadora. Contribui para a formulação de políticas e boas práticas no setor, gerando impacto positivo e sustentável para a sociedade”; Boas Práticas e Inovação: “A empresa é referência em boas práticas e inovação, atuando como pioneira em seu setor. Cultura de

inovação consolidada, adoção de tecnologias de ponta e impacto significativo no mercado por meio de soluções disruptivas” (MGI, 2025b, p. 5-6).

Embora o IG-SEST não seja um instrumento punitivo, sua influência sobre as decisões de gestão e os rumos estratégicos das empresas estatais são visíveis. A obtenção de boas avaliações, além de trazer legitimidade institucional, fortalece a relação com a sociedade e com os órgãos de controle. Assim, integrar governança, educação corporativa e cultura ética torna-se essencial para as organizações que buscam não apenas cumprir normas, mas gerar valor público de forma efetiva e duradoura.

A CEF possui auditoria interna e Auditoria externa (KPMG Auditores Independentes) para atestar a conformidade das atividades da empresa. Além disso, a CGU e o TCU realizam auditorias periódicas e realizando recomendações ou punições, conforme o caso.

A CGU emitiu certificados de auditorias para o período de 2020 a 2024, sendo que no Relatório de Avaliação de 2024 “a opinião da equipe de auditoria da CGU é de que, em todos os aspectos relevantes, a CAIXA atuou em conformidade com os critérios e normativos aplicáveis ao longo do exercício de 2024.” (CGU, 2025, p. 40).

Conforme os acórdãos emitidos pelo TCU sobre os processos de contas anuais da CEF dos exercícios de 2020, 2023 e 2024, não foram identificadas irregularidades e apresentaram, de forma clara e objetiva, a exatidão dos demonstrativos contábeis, a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão. De acordo com relatórios do TCU sobre os indicadores de governança e gestão (IGG e IESGO) da CEF, a empresa apresentou valores relativamente altos em quase todos os quesitos. No caso do IGG, o valor mais baixo foi para “capacidade em gestão de contratações” (85,2%) e o mais alto para “capacidade em gestão de pessoas” (98,2%), com indicação no Quadro 9.

Quadro 9 – Resumo da autoavaliação (IGG) da CEF

Indicador	Valor
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	93,8%
iGovPub (índice de governança pública)	95,9%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	97,1%
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	98,2%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	94,4%
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	95,4%
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	90,9%
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	85,2%
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)	95,8%
iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária)	92,8%

Fonte: TCU, 2021, p. 3

O IESGO é mais abrangente que o IGG pois avalia, além da governança e gestão, também as práticas relacionadas a *Environmental, Social and Governance* (ESG) ou Responsabilidade Sociambiental (RSA). O IESGO da CEF é considerado alto, conforme demonstrado no Quadro 10, sendo que o índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental atingiu 100%.

Quadro 10 - Resumo da autoavaliação (IESGO) da CEF

Indicador	Valor
iESGo (índice ESG)	95,8%
iES (índice integrado de sustentabilidade ambiental e social)	97,5%
iGovSustentAmb (índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental)	100,0%
iGovSustentSocial (índice de governança e gestão da sustentabilidade social)	95,4%
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	95,0%
iGovPub (índice de governança pública organizacional)	95,7%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	97,6%
iGestPessoas (índice de gestão de pessoas)	95,8%
iGovTI (índice de governança e gestão de tecnologia da informação e de segurança da informação)	90,4%
iGestTI (índice de gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação)	97,2%
iGovContratações (índice de governança e gestão de contratações)	96,1%
iGestContrat (índice de gestão de contratações)	93,0%
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentárias)	95,9%
iGestOrcament (índice de gestão orçamentária)	92,5%

Fonte: TCU, 2024, p. 4

A partir de 2022, observa-se uma ampliação do escopo das ações de integridade, com maior ênfase em temas como diversidade, inclusão e responsabilidade social. A temática é ampliada nos indicadores da SEST e TCU, bem como destacada nos últimos Relatórios Integrados da CEF. Essa evolução indica uma compreensão mais ampla do conceito de integridade, que passa a incorporar dimensões sociais e ambientais, em linha com os princípios de ESG. De acordo com o IBGC (2023), a governança corporativa contemporânea deve considerar não apenas a conformidade legal, mas também o impacto das organizações sobre a sociedade e o meio ambiente.

No que se refere à aprendizagem organizacional, os relatórios mais recentes demonstram maior preocupação com a mensuração de resultados e a avaliação de impacto das ações educacionais. A adoção de indicadores de desempenho e métricas de capacitação evidencia um avanço na maturidade do sistema de educação corporativa, respondendo à necessidade de avaliação destacada por Eboli (2014). Esse movimento contribui para a melhoria contínua das práticas educacionais e para o alinhamento entre aprendizagem e resultados organizacionais.

Adicionalmente, a análise dos Relatórios evidencia uma forte articulação entre transformação digital e desenvolvimento de competências. A capacitação em tecnologias emergentes, metodologias ágeis e análise de dados demonstra a adaptação da organização às demandas do ambiente contemporâneo. Essa abordagem reforça a importância da aprendizagem organizacional como instrumento de inovação, conforme destacado por Freire *et al.* (2019), que defendem a integração entre tecnologia, conhecimento e estratégia na construção de organizações inteligentes. Ressalta-se os altos investimentos nos últimos anos em TI, provavelmente relacionada ao uso da inteligência artificial e à inovação na área bancária.

Outro aspecto relevante é a ampliação do alcance das ações de educação corporativa em rede, que passam a incluir não apenas empregados, mas também parceiros e outros *stakeholders*. Essa característica reforça a concepção de educação corporativa como ecossistema de aprendizagem, no qual diferentes atores participam da construção e disseminação do conhecimento. Tal abordagem está alinhada às contribuições de Freire *et al.* (2019) que enfatizam a importância de envolver toda a cadeia de valor nos processos de educação corporativa e aprendizagem organizacional.

A análise integrada dos Relatórios permite identificar uma convergência crescente entre educação corporativa, aprendizagem organizacional, integridade e *compliance*, que passam a atuar de forma articulada na estratégia organizacional. Esses elementos se complementam na construção de uma organização mais ética, inovadora e orientada ao aprendizado contínuo, evidenciando uma visão sistêmica da gestão. Essa integração reflete a maturidade institucional da CEF e sua capacidade de alinhar desenvolvimento de pessoas, produção de conhecimento e governança.

Em síntese, os Relatórios Integrados de 2020 a 2024 evidenciam uma evolução consistente na articulação entre aprendizagem, integridade e estratégia, demonstrando que a CEF tem avançado na construção de um modelo organizacional baseado no conhecimento e na ética. A consolidação dessa abordagem contribui para o fortalecimento da governança corporativa e para a geração de valor sustentável, ao mesmo tempo em que oferece evidências empíricas relevantes para o campo de estudos sobre educação corporativa, aprendizagem organizacional e *compliance*.

Ao longo dos anos, a CEF estruturou práticas de formação alinhadas aos seus objetivos organizacionais, promovendo a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de competências e a disseminação de valores corporativos. Tal trajetória tem sido reconhecida por órgãos de controle e governança, que destacam a importância da educação corporativa como elemento de

fortalecimento da gestão, da conformidade e da geração de valor público. Desse modo, baseado na experiência da CEF, bem como orientações de órgãos de controle como a CGU, TCU e SEST, concebeu-se um Produto Educacional (Anexo A) para apoiar a sistematização de trilhas formativas, metodologias, indicadores e estratégias de implementação que favoreçam a internalização de valores éticos e comportamentos alinhados às diretrizes institucionais. Sua aplicabilidade pode ser adaptada a outras organizações públicas e privadas que busquem fortalecer seus programas de integridade por meio da educação corporativa.

Dessa forma, o Manual amplia o potencial de transferência do conhecimento produzido nesta pesquisa para diferentes contextos organizacionais. Ressalta-se que o Manual de Educação Corporativa, Programa de Integridade e *Compliance* (Anexo A) é um material de apoio às ações de educação corporativa, devendo serem realizadas as devidas adaptações conforme as características e estratégias de cada empresa.

A produção do Manual justifica-se pela identificação de lacuna existente entre os referenciais teóricos sobre educação corporativa e os instrumentos operacionais destinados à implementação de programas educacionais voltados à integridade. Embora a literatura reconheça a importância da aprendizagem organizacional para o fortalecimento da cultura ética, observa-se a necessidade de materiais que orientem, de forma sistematizada, a construção de trilhas de aprendizagem, metodologias, indicadores e processos de avaliação. Portanto, o manual busca contribuir para aproximar teoria e prática, oferecendo um modelo flexível e adaptável às diferentes realidades organizacionais. Espera-se que o Produto Educacional possa servir como referência para futuras iniciativas de formação corporativa, fortalecendo a cultura de integridade, a prevenção de riscos e a consolidação de ambientes organizacionais mais éticos, transparentes e socialmente responsáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a educação corporativa, a aprendizagem organizacional, por meio da UCC, e o Programa de Integridade e *Compliance* no contexto da CEF, compreendendo tais dimensões como elementos interdependentes da estratégia organizacional. A partir da revisão teórica e da análise dos Relatórios Integrados, evidenciou-se que essas áreas não atuam de forma isolada, mas constituem um sistema integrado de desenvolvimento institucional, voltado à geração de valor público, à sustentabilidade organizacional e à promoção de uma cultura ética. A articulação entre esses elementos demonstra que o aprendizado contínuo, aliado à integridade, configura-se como um diferencial estratégico para organizações públicas inseridas em ambientes complexos e altamente regulados.

No que se refere à educação corporativa, verificou-se que sua evolução ultrapassa o modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento, assumindo papel central na formação de competências alinhadas à estratégia organizacional. No caso da CEF, a UCC apresenta-se como um instrumento estruturante, responsável por promover o desenvolvimento contínuo dos empregados e demais *stakeholders*, em consonância com os objetivos institucionais. A amplitude de ações educacionais, a diversidade de metodologias e o uso intensivo de tecnologias evidenciam a maturidade do modelo adotado, reforçando sua contribuição para o fortalecimento do capital humano e para o alcance de resultados organizacionais sustentáveis.

A análise da aprendizagem organizacional permitiu compreender que o processo de construção do conhecimento na CEF ocorre de forma dinâmica, envolvendo dimensões formais e informais, individuais e coletivas. A aprendizagem não se restringe aos programas estruturados, mas se manifesta nas práticas cotidianas, nas interações sociais e nos mecanismos de compartilhamento de experiências. Tal constatação reforça a importância de ambientes organizacionais que favoreçam o diálogo, a colaboração e a reflexão crítica, elementos essenciais para a consolidação de uma organização que aprende. Nesse sentido, a integração entre educação corporativa e aprendizagem organizacional contribui para a formação de uma cultura orientada ao desenvolvimento contínuo.

Considerando o exposto e visando ampliar a experiência da CEF a outras empresas, elaborou-se o Manual: Educação Corporativa, Programa de Integridade e *Compliance* (Anexo A), o qual figura-se como um desdobramento prático dos resultados obtidos nesta pesquisa, buscando transformar os referenciais teóricos e as análises desenvolvidas em uma ferramenta aplicável ao contexto organizacional. Nesse sentido, o Manual foi concebido como instrumento

capaz de apoiar gestores, profissionais de recursos humanos, áreas de compliance e instituições de ensino corporativo na implementação de ações educativas estruturadas, alinhadas às necessidades contemporâneas das organizações públicas e privadas.

A relevância do Manual também está associada à necessidade crescente de integrar educação corporativa e gestão da integridade. Em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, mudanças regulatórias e aumento das exigências de transparência e responsabilidade institucional, torna-se fundamental adotar estratégias educacionais permanentes que promovam não apenas a aquisição de conhecimentos, mas também o desenvolvimento de atitudes e comportamentos éticos. Ao incorporar fundamentos da andragogia, da heutagogia e do *onlearning*, o produto educacional propõe abordagens que valorizam a autonomia do aprendiz, a aprendizagem contínua e a aplicação prática dos conhecimentos, contribuindo para que os conteúdos relacionados à integridade e ao *compliance* sejam efetivamente incorporados ao cotidiano organizacional.

A sistematização, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional constituem fatores críticos para a inovação e a adaptação institucional. No caso da CEF, a utilização de plataformas digitais, trilhas de aprendizagem e comunidades de prática demonstra a preocupação da organização em estruturar mecanismos que favoreçam o acesso ao conhecimento e sua transformação em resultados concretos. Contudo, destaca-se que a efetividade dessas iniciativas depende, sobretudo, de aspectos culturais e da disposição dos indivíduos para compartilhar saberes.

No campo da integridade e do *compliance*, a pesquisa evidenciou que tais dimensões assumem caráter estratégico no contexto contemporâneo, especialmente em organizações públicas sujeitas a elevados níveis de controle. O Programa de Integridade da CEF apresenta-se como um conjunto estruturado de políticas, normas e procedimentos voltados à prevenção, detecção e remediação de irregularidades. Sua efetividade está diretamente relacionada ao comprometimento da Alta Administração, à existência de mecanismos de controle e à disseminação de valores éticos no ambiente organizacional.

A análise demonstrou que a integridade transcende o cumprimento formal de normas, configurando-se como elemento cultural incorporado às práticas organizacionais. Nesse sentido, a cultura de integridade constitui um dos principais desafios e, simultaneamente, um dos maiores avanços observados. A internalização de valores éticos pelos empregados e demais *stakeholders* contribui para a construção de um ambiente organizacional mais transparente, confiável e alinhado às expectativas da sociedade. Tal perspectiva reforça a ideia de que o

compliance deve ser compreendido não apenas como mecanismo de controle, mas como instrumento de transformação organizacional.

A comunicação e a educação em *compliance* destacam-se como pilares fundamentais para a consolidação do programa de integridade. A pesquisa evidenciou que a mera formalização de políticas não é suficiente para garantir sua efetividade, sendo necessária a implementação de estratégias contínuas de capacitação e disseminação de informações. No caso da CEF, a integração entre a UCC e o Programa de Integridade potencializa a internalização das normas e valores institucionais, contribuindo para a formação de comportamentos éticos e responsáveis. Essa integração evidencia o papel estratégico da educação corporativa na promoção da cultura de integridade.

Outro aspecto relevante refere-se à governança corporativa, que se apresenta como estrutura de suporte às práticas de educação, aprendizagem e integridade. A existência de mecanismos formais de controle, instâncias deliberativas e instrumentos normativos contribui para a padronização de processos e para a mitigação de riscos. No contexto da CEF, a governança demonstra alinhamento com princípios de transparência, *accountability* e sustentabilidade, reforçando a legitimidade institucional e a confiança dos *stakeholders*. Tal alinhamento evidencia a importância de uma gestão integrada e orientada por valores.

Ressalta-se a importância da liderança no processo de consolidação da cultura organizacional. Líderes desempenham papel fundamental na promoção da aprendizagem e na disseminação de valores éticos, atuando como agentes de transformação institucional. A coerência entre discurso e prática, especialmente por parte da Alta Administração, constitui fator determinante para o sucesso das iniciativas de educação corporativa e *compliance*.

Os resultados obtidos indicam que a CEF possui um modelo consolidado de educação corporativa e integridade, com elevado grau de maturidade institucional. A amplitude das ações educacionais, aliada à robustez do programa de *compliance*, evidencia o compromisso da organização com o desenvolvimento de pessoas e com a ética organizacional. Entretanto, como toda organização complexa, a CEF enfrenta desafios relacionados à avaliação da efetividade das ações educacionais, à mensuração de resultados e à manutenção do engajamento dos empregados em processos contínuos de aprendizagem. Adicionalmente, ressalva-se que o bom desempenho das atividades educacionais da CEF, por meio da UCC, não significa o fim de irregularidades. As ações de educação corporativa têm caráter preventivo, enquanto o aspecto corretivo cabe à Corregedoria da CEF (CEF, 2025d). Desse modo, ressalta-se a importância da ação contínua da UCC na prevenção de condutas irregulares.

Dentre os principais desafios identificados, destaca-se a necessidade de aprimorar mecanismos de avaliação de impacto das ações educacionais, de modo a verificar sua contribuição efetiva para o desempenho organizacional. Além disso, a constante evolução do ambiente regulatório e tecnológico exige atualização permanente das políticas de integridade e dos conteúdos formativos. A capacidade de adaptação torna-se, portanto, elemento essencial para a sustentabilidade das iniciativas analisadas.

A pesquisa contribui para o campo acadêmico ao evidenciar a inter-relação entre educação corporativa, aprendizagem organizacional e integridade, temas frequentemente abordados de forma isolada na literatura. Ao analisar essas dimensões de forma integrada, o estudo amplia a compreensão sobre os fatores que influenciam o desenvolvimento organizacional em instituições públicas. Ademais, reforça a necessidade de novas pesquisas que explorem essas interseções, especialmente no contexto brasileiro.

Como limitações do estudo, destaca-se a utilização de dados institucionais e documentais, que, embora relevantes, podem não capturar integralmente as percepções e experiências dos indivíduos no cotidiano organizacional. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras incorporem abordagens quantitativas e qualitativas, a fim de aprofundar a compreensão dos processos de aprendizagem e internalização da cultura de integridade.

Por fim, conclui-se que a integração entre educação corporativa, aprendizagem organizacional, integridade e *compliance* constitui um modelo estratégico capaz de promover não apenas a eficiência organizacional, mas também a geração de valor público e a construção de instituições mais éticas e sustentáveis. No caso da CEF, essa integração demonstra-se consistente e alinhada às demandas contemporâneas, posicionando a organização como referência no desenvolvimento de práticas inovadoras no setor público. O desafio futuro reside na manutenção desse modelo, na sua constante evolução e na capacidade de responder às transformações do ambiente institucional.

REFERÊNCIAS

- ALHEIT, Peter; DAUSIEN, Bettina. Processo de formação e aprendizagem ao longo da vida. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 177-197, jan./abr. 2006.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC**. Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, mar./abr. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>. Acesso em: 23 jan. 2026.
- ARAÚJO, Ingrides Leonel *et al.* O pedagogo e os modelos educacionais: pedagogia, andragogia e heutagogia. **Criar Educação**, Criciúma, v. 10, n. 1, jan./jul. 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.unesc.net/ojs/index.php/criaredu/article/view/6697>. Acesso em: 30 jan. 2026.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BISPO, Marcelo de Souza. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silva Gherardi. **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie. São Paulo, v. 14, n. 6, Edição Especial, nov./dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000600007>. Acesso em: 23 jan. 2026.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 25 out. 2025.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **História da CGU**. Brasília: CGU, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/cgu-20-anos/historia>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de Integridade**: Diretrizes para Empresas Privadas (vol. II). Brasília: agosto de 2024a.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Relatório de Avaliação**: Caixa Econômica Federal, Exercício 2024. Brasília: CGU, 2025. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorio/1733192>. Acesso em: 25 out. 2025.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Relatório de Avaliação**: Caixa Econômica Federal, Exercício 2023. Brasília: CGU, 2024b. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorio/1500403>. Acesso em: 25 out. 2025.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201601715** – Empresa: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Brasília: CGU, 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais**: Orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais. Brasília: CGU, dezembro de 2015.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de Integridade**: Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília: CGU, setembro de 2015.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023**: institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11529.htm. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**: regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016**: regulamenta a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Decreto/D8945.htm. Acesso em: 02 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.645, de 2 de agosto de 2023**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para dispor sobre a educação profissional e tecnológica e articular a educação profissional técnica de nível médio com programas de aprendizagem profissional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14645.htm. Acesso em: 02 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm. Acesso em: 02 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 02 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008**. Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Disponível

em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm#art1. Acesso em: 02 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 02 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Relatório Sintético: Indicador de Governança e Políticas Públicas, IG-SEST, 7º Ciclo**. Brasília: MGI, 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest/arquivos-1/relatorio-sintetico-ig-sest-20251231.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Indicador de Governança das Empresas Estatais (IG - SEST)**. Brasília: MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest>. Acesso em: 02 out. 2025a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais 2024**: Relatório individual da autoavaliação de Caixa Econômica Federal. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024_devolutivas/iESGo2024-116-CAIXA.pdf. Acesso em: 02 mar. 2026

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021**: Relatório individual da autoavaliação de Caixa Econômica Federal. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2021/iGG2021-116-CAIXA.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2026

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Conhecendo o Tribunal**. 8. ed. Brasília: TCU, 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate a fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. 2. ed. Brasília: TCU, 2018.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Estatuto Social da Caixa Econômica Federal – CEF**. Brasília: CEF, 2025b. Disponível em: https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Estatuto_Social_da_Caixa_Economica_Federal.pdf. Acesso em: 21 jan. 2026.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Código de Ética, Conduta e Integridade da Caixa**. Brasília: CEF, 2024b. Disponível em: https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-etica/Codigo_Etica_Conduta_Integridade_CAIXA.pdf. Acesso em: 21 jan. 2026.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Programa de Integridade Caixa**. Brasília: CEF, 2023b. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-integridade/programa-de-integridade-da-caixa.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2026.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Anual 2024**: Universidade Caixa. Brasília: CEF, 2025c.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Gestão Correcional**. Brasília: CEF, 2025d. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-integridade/relatorio-gestao-cored-2025.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2026.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado 2020**. Brasília: CEF, 2021. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/a-companhia/relatorio-integrado/>. Acesso em: 02 out. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado 2021**. Brasília: CEF, 2022. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/a-companhia/relatorio-integrado/>. Acesso em: 02 out. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado 2022**. Brasília: CEF, 2023a. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/a-companhia/relatorio-integrado/>. Acesso em: 02 out. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado 2023**. Brasília: CEF, 2024a. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/a-companhia/relatorio-integrado/>. Acesso em: 02 out. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório Integrado 2024**. Brasília: CEF, 2025a. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/a-companhia/relatorio-integrado/>. Acesso em: 02 out. 2025.

CORDÃO, Francisco Aparecido; MORAES, Francisco de. **Educação profissional no Brasil: síntese histórica e perspectivas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da. A evolução da legislação anticorrupção no Brasil e no mundo. In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. p. 133-177.

DELORS, Jacques *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2012.

DUARTE, Eduardo; TRIGO, Ricardo Ribeiro. Compliance de Terceiros. In: LAMBOY, Christian Karl de (coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. p. 568-569.

DUTRA, Alessandra Quintella Nunes; EBOLI, Marisa Pereira. Educação Corporativa: uma revisão sistemática e bibliométrica. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. **On-line** - 21 - 23 de set de 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/b91a76b0b2fa7ce160212f53f3d2edba.pdf>. Acesso em: 02 out. 2025.

EBOLI, Marisa *et al.* **Educação corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa *et al.* **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos.** São Paulo, Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* **As pessoas nas organizações.** São Paulo: Gente, 2002.

FAVA, Rui. **Trabalho, educação e inteligência artificial: a era do indivíduo versátil.** Porto Alegre: Penso, 2018.

FERREIRA, Arthur Vianna; SIRINO, Marcio Bernardino; MOTA, Patricia Flavia. Para além da significação ‘formal’, ‘não formal’ e ‘informal’ na educação brasileira. **Interfaces Científicas**, Aracaju, v. 8, n. 3, p. 584 – 596, 2020. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/educacao/article/view/7736>. Acesso em: 02 out. 2025.

FILATRO, Andrea. **Estilos de aprendizagem: módulo 1 andragogia.** Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2363>. Acesso em: 30 jan. 2026.

FINAMOR, Márcio da Silva; SILVA, Davi José de Souza da. Recursos Infocomunicacionais para aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **P2P & INOVAÇÃO**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-30, e-6676, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6676>. Acesso em: 23 jan. 2026.

FISCHER, Rosa Maria. A responsabilidade da cidadania organizacional. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 217-231.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jäder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.

FONSECA, Antonio. Programa de Compliance ou programa de Integridade: o que isso importa para o direito brasileiro? *In*: LAMBOY, Christian Karl de (coord.). **Manual de compliance.** São Paulo: Via Ética, 2018. p. 51-89.

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grando (organizadoras). **Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo.** Curitiba – Pr: CRV, 2019.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática.** 1. ed. São Paulo: 2014.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Lamparina, 2022.

HENNIG, Viviane Flores de Almeida; BRITTES, Leticia Ramalho. A educação profissional e tecnológica no Brasil: fundamentos, contradições e desafios para uma formação integral. **Revista Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v. 14, n. 7, p. 01-21, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n7-20-2025>. Acesso em: 25 out. 2025.

IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

IFRS FOUNDATION. **Estrutura Conceitual Internacional para Relato Integrado**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/FrameworkIR.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2026.

IIRC. **A Estrutura Internacional para Relato Integrado**. 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/EstruturaInternacionaldoRelatoIntegrado.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2026.

LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018.

LAMBOY, Christian Karl de; RISEGATO, Giulia Pappalardo; COIMBRA, Marcelo de Aguiar. Introdução ao Corporate Compliance, Ética e Integridade. In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. p. 1-49.

LAMBOY, Christian Karl de; RODRIGUES, Adilson. Canais de denúncia. In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. p. 615-641.

LANGHI, Celi *et al.* Curadoria de conteúdo digital na educação corporativa a distância de bancos múltiplos. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**. São Paulo, v. 11, n. 3, 2025. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/786/535>. Acesso em: 23 jan. 2026.

LANGHI, Celi. **Planejamento didático e teorias pedagógicas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo. 2023.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa; DUARTE, Edna Mataruco. Técnica, tecnologia e inovação no âmbito da educação corporativa: ressignificação de conceitos. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**. São Paulo, v. 10, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/669/467>. Acesso em: 23 jan. 2026.

LANGHI, Celi *et al.* Educação Corporativa Virtual: análise de tendências pós-pandemia. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**. São Paulo, v. 10, n. 19, 2023. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/254/284>. Acesso em: 02 out. 2025.

LANGHI, Celi; JUDICE, Andrea; ANDRADE, Clarissa. Onlearning e Heutagogia: metodologias facilitadoras da aprendizagem corporativa. **South American Development Society Journal**. v. 9, n. 27, 2023. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/677/523>. Acesso em: 30 jan. 2026.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**. Uberlândia, v. 28, p. 1-18, e055, 2021. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/63664/32772>. Acesso em: 02 out. 2025.

LANGHI, Celi *et al.* Educação corporativa: aprendizagem significativa no âmbito das empresas. **Revista Educar Mais**. Pelotas, v. 5, n. 5, 2021, p. 1003-1017. Disponível em:

<https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2584>. Acesso em: 02 out. 2025.

LAPOLLA, Marcelo. Código de Ética e Conduta: a referência para o programa de compliance. In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. p. 559-564.

LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa**: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público. Londrina: Editora Planta, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

MARANDINO, Martha. Faz sentido ainda propor a separação entre os termos educação formal, não formal e informal? **Editorial. Rev. Ciência & Educação**. Bauru, v. 23, n. 4, p. 811-816, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ciedu/a/cmjvH7v4mFZMsdjV5bWLJfM/?lang=pt>. Acesso em: 02 out. 2025.

MARQUES, Joana Brás Varanda; FREITAS, Denise de. Fatores de caracterização da educação não formal: uma revisão da literatura. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 1087-1110, out./dez., 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201701151678>. Acesso em: 02 out. 2025.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MINEMATSU, Fabio *et al.* A universidade corporativa e o programa de integridade: o caso da Caixa Econômica Federal. **South American Development Society Journal**. v. 10, n. 30, 2024. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/746>. Acesso em: 02 out. 2025.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2002.

PAVÃO, Renato Marques; VAZ, José Carlos; RUSSO, Ana Carolina. Capacidades Estatais de Gestão de Pessoas: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Gestão & Políticas Públicas**. v. 13, n. 2, p. 321-337, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/axte6s61>. Acesso em: 02/03/2026.

PELLISSARI, Lucas Barbosa. A reforma da educação profissional e tecnológica no Brasil: 2016 a 2021. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 39, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-469837056>. Acesso em: 02 out. 2025.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

PETEROSSI, Helena Gemignani. **Subsídios ao estudo da Educação Profissional e Tecnológica**. 2. ed. São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2014. (Coleção Fundamentos e Práticas em Educação Profissional e Tecnológica; v. 1.)

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa e aprendizagem**: as práticas pedagógicas na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Gestão da educação corporativa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICARDO, Eleonora Jorge; MUNDIM, Ana Paula Freitas (Orgs.). **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

SACRISTÁN, José Gimeno. **Educar e Conviver na Cultura Global**: as exigências da cidadania. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANS, Daniel Vassilieff. Gestão por Processos e Controles Internos. *In*: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. p. 489-506.

SILVA, Helton Júnio da Silva. **Cultura de Integridade**: Contribuições da Gestão do Conhecimento na efetividade dos programas de Integridade e Compliance. São Paulo: Editora Dialética, 2024.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SUZART, Paulo Sérgio; SPÍNOLA, Luíza Moura Costa. Introdução à prevenção da lavagem de dinheiro e combate do financiamento de terrorismo. *In*: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. p. 321-349.

TOLEDO, Gustavo de Sousa; DOMINGUES, Carlos Roberto. Produção sobre Educação Corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 108–127, 2018. Disponível em: DOI: 10.7769/gesec.v9i1.755. Acesso em: 02 out. 2025.

ANEXOS

ANEXO A - MANUAL: EDUCAÇÃO CORPORATIVA E PROGRAMA DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
COORDENADORIA GERAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

FABIO MINEMATSU

MANUAL: EDUCAÇÃO CORPORATIVA E PROGRAMA DE INTEGRIDADE E
COMPLIANCE

São Paulo
Junho/2026

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	02
INTRODUÇÃO	03
CAPÍTULO 1 – ÉTICA, INTEGRIDADE E <i>COMPLIANCE</i>.....	04
1.1 Ética Organizacional	04
1.2 O que é Integridade?	04
1.3 O que é <i>Compliance</i> ?	04
1.4 Relação entre Integridade e <i>Compliance</i>	04
1.5 Principais Riscos Organizacionais	05
CAPÍTULO 2 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRIDADE E <i>COMPLIANCE</i>.....	06
2.1 Educação Corporativa: além do treinamento tradicional	06
2.2 Universidade Corporativa e <i>Compliance</i>	06
2.3 Aprendizagem Organizacional e <i>Compliance</i>	06
2.4 Cultura Organizacional e Integridade	07
2.5 Princípios da Educação Corporativa para Integridade e <i>Compliance</i>	07
CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS DO MODELO.....	09
3.1 Andragogia	09
3.2 Heutagogia.....	09
3.3 <i>Onlearning</i>	09
CAPÍTULO 4 – MANUAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA INTEGRIDADE E <i>COMPLIANCE</i>	11
CAPÍTULO 5 - TRILHAS DE APRENDIZAGEM.....	13
CAPÍTULO 6 - METODOLOGIAS ATIVAS	16
CAPÍTULO 7 - AVALIAÇÃO E INDICADORES	17
CAPÍTULO 8 - GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS	21

APRESENTAÇÃO

As organizações contemporâneas enfrentam desafios crescentes relacionados à governança, à ética, à transparência e à conformidade regulatória. Em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, maior fiscalização dos órgãos de controle e crescente exigência da sociedade por responsabilidade corporativa, torna-se imprescindível desenvolver mecanismos permanentes de promoção da integridade.

Nesse contexto, a educação corporativa assume papel estratégico. Mais do que transmitir normas e procedimentos, ela possibilita a construção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos, aprendizagem contínua e comportamento responsável.

Este manual foi elaborado como produto educacional derivado de pesquisa desenvolvida em programa de mestrado profissional e apresenta um modelo de educação corporativa voltado ao fortalecimento da integridade e do *compliance* nas organizações públicas e privadas.

O material oferece fundamentos teóricos, orientações metodológicas, instrumentos de diagnóstico, trilhas de aprendizagem e indicadores de avaliação capazes de subsidiar a implementação de programas educacionais permanentes de integridade.

INTRODUÇÃO

A construção de ambientes organizacionais éticos depende da existência de mecanismos institucionais capazes de orientar comportamentos, disseminar valores e fortalecer a responsabilidade individual e coletiva. Historicamente, muitas organizações concentraram seus esforços em instrumentos de controle, auditoria e fiscalização. Embora importantes, essas ferramentas apresentam limitações quando utilizadas isoladamente. A experiência demonstra que a prevenção de irregularidades depende da formação contínua das pessoas e da consolidação de uma cultura organizacional baseada na integridade.

Nesse sentido, a educação corporativa deixa de ser apenas um conjunto de treinamentos para assumir papel estratégico na construção de competências, atitudes e valores alinhados aos objetivos institucionais. A aprendizagem organizacional permite que o conhecimento produzido pelos indivíduos seja compartilhado e incorporado aos processos da organização.

O presente manual propõe um modelo integrado de educação corporativa destinado ao desenvolvimento de uma cultura organizacional de integridade e *compliance*.

Os objetivos específicos são: 1. Promover a compreensão dos conceitos de ética, integridade e *compliance*; 2. Propor a educação corporativa e aprendizagem organizacional à consolidação e aplicação de tais conceitos; 3. Oferecer instrumentos de implementação e avaliação; 4. Apoiar gestores, profissionais de gestão de pessoas e áreas de *compliance*.

O público-alvo: gestores públicos; gestores privados; profissionais de compliance e gestão de pessoas; universidades corporativas; escolas de governo; instituições de ensino profissional; consultores organizacionais; pesquisadores e estudantes do tema.

CAPÍTULO 1 – ÉTICA, INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*

1.1 Ética Organizacional

A ética organizacional corresponde ao conjunto de valores que orienta as decisões e comportamentos dos membros da organização. Ela se manifesta: nas relações entre colegas; no relacionamento com clientes; no atendimento ao cidadão; na utilização dos recursos institucionais; na tomada de decisões. A ética fortalece a reputação institucional e contribui para a sustentabilidade organizacional.

1.2 O que é Integridade?

A integridade pode ser compreendida como a coerência entre valores, princípios e comportamentos. No ambiente organizacional, representa a capacidade de agir de forma ética, transparente e responsável, mesmo diante de situações de pressão ou conflito de interesses. Uma organização íntegra promove relações baseadas na confiança, na honestidade e no respeito às normas internas e externas. A integridade ultrapassa o simples cumprimento de regras, pois envolve compromisso genuíno com valores institucionais.

1.3 O que é *Compliance*?

Compliance significa agir em conformidade com leis, regulamentos, normas e procedimentos internos. Sua finalidade é reduzir riscos institucionais e garantir que as atividades organizacionais sejam executadas de forma correta, transparente e responsável. Um programa de *compliance* normalmente contempla: código de ética; políticas internas; gestão de riscos; canal de denúncias; investigações internas; monitoramento; treinamento contínuo.

1.4 A Relação entre Integridade e *Compliance*

Embora relacionados, integridade e *compliance* não são conceitos idênticos. *Compliance* está associado ao cumprimento das normas. Integridade refere-se aos valores que orientam comportamentos. Uma organização pode cumprir formalmente regras e ainda assim apresentar problemas éticos. Por outro lado, uma cultura de integridade fortalece naturalmente o *compliance*.

Por essa razão, os programas mais modernos priorizam ações educativas capazes de desenvolver consciência ética e senso de responsabilidade.

1.5 Principais Riscos Organizacionais

Os programas de integridade devem abordar riscos como:

- Fraudes;
- Atos praticados com intenção de obter vantagens indevidas;
- Corrupção;
- Lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo;
- Utilização indevida do poder para obtenção de benefícios pessoais ou institucionais;
- Conflito de Interesses;
- Situações em que interesses particulares interferem nas decisões profissionais;
- Assédio Moral;
- Assédio Sexual;
- Uso Indevido de Informações;
- Compartilhamento inadequado de dados estratégicos ou pessoais;
- Descumprimento Normativo;
- Violação de leis, regulamentos ou procedimentos internos.

Reflexão:

- Uma organização torna-se íntegra apenas porque possui normas?

Refleta:

- Como as pessoas aprendem a agir eticamente?
- O treinamento tradicional é suficiente?
- Como transformar regras em comportamentos?

Essas questões serão discutidas nos próximos capítulos.

CAPÍTULO 2 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*

2.1 Educação Corporativa: além do treinamento tradicional

Durante décadas, as organizações concentraram seus esforços de capacitação em treinamentos pontuais, geralmente direcionados à execução de tarefas específicas. Embora importantes, tais iniciativas apresentam limitações quando utilizadas como principal estratégia de desenvolvimento humano. A educação corporativa surge como evolução desse modelo. Seu foco não está apenas na transferência de conhecimentos técnicos, mas na formação contínua de competências alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Nesse contexto, aprender deixa de ser um evento isolado para tornar-se um processo permanente.

Quando aplicada aos programas de integridade e *compliance*, a educação corporativa permite transformar normas e procedimentos em comportamentos observáveis, fortalecendo a cultura ética institucional.

2.2 Universidade Corporativa e *Compliance*

A universidade corporativa representa um sistema estruturado de educação corporativa e aprendizagem organizacional. Sua finalidade consiste em desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Aplicada à integridade, a universidade corporativa pode ser responsável por:

- formação ética dos colaboradores;
- capacitação de lideranças;
- disseminação de valores institucionais;
- atualização normativa;
- desenvolvimento de competências comportamentais;
- fortalecimento da cultura de *compliance*.

A aprendizagem deixa de ser responsabilidade exclusiva da área de gestão de pessoas e passa a integrar toda a estrutura organizacional.

2.3 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional ocorre quando os conhecimentos produzidos pelos indivíduos são compartilhados e incorporados aos processos institucionais. Organizações que aprendem são capazes de:

- identificar erros;
- corrigir falhas;
- compartilhar boas práticas;
- adaptar-se às mudanças;
- inovar continuamente.

No campo da integridade, a aprendizagem organizacional permite transformar ocorrências, auditorias, denúncias e não conformidades em oportunidades de melhoria.

2.4 Cultura Organizacional e Integridade

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas compartilhados pelos membros da organização. A cultura ética não é construída apenas por normas. Ela depende de:

- exemplo das lideranças;
- comunicação transparente;
- reconhecimento de comportamentos éticos;
- responsabilização adequada;
- aprendizagem contínua.

Quando a integridade é incorporada à cultura organizacional, os comportamentos éticos passam a ocorrer espontaneamente e não apenas por obrigação normativa.

2.5 Princípios da Educação Corporativa para Compliance

O modelo proposto neste manual está fundamentado em sete princípios:

1. Alinhamento Estratégico: As ações educativas devem estar conectadas aos objetivos institucionais;
2. Aprendizagem Contínua: A formação não deve ocorrer apenas em momentos isolados;
3. Participação Ativa: Os participantes assumem papel protagonista no processo de aprendizagem;

4. Aplicabilidade: O conhecimento deve possuir utilidade prática imediata;
5. Compartilhamento: As experiências devem ser socializadas;
6. Inovação: Devem ser utilizadas metodologias ativas e recursos tecnológicos;
7. Melhoria Contínua.

Os programas devem ser constantemente avaliados e aperfeiçoados.

CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS DO MODELO

3.1 Andragogia

Os adultos aprendem de forma diferente das crianças. A andragogia reconhece que o aprendiz adulto:

- possui experiências prévias;
- busca aplicabilidade prática;
- valoriza autonomia;
- apresenta motivação relacionada à solução de problemas reais.

Por essa razão, programas de *compliance* devem evitar abordagens exclusivamente expositivas. A aprendizagem precisa dialogar com a realidade profissional dos participantes.

3.2 Heutagogia

A heutagogia amplia o conceito de autonomia. Nessa abordagem, o próprio indivíduo participa da definição de seus objetivos de aprendizagem. Em programas de integridade, isso significa estimular:

- autorreflexão;
- protagonismo;
- aprendizagem autodirigida;
- desenvolvimento contínuo.

O participante deixa de ser mero receptor de informações.

3.3 Onlearning

O conceito de onlearning propõe aprendizagem contínua, flexível e conectada ao ambiente digital.

Características:

- aprendizagem em fluxo contínuo;
- microaprendizagem;
- uso de plataformas digitais;
- aprendizagem colaborativa;

- atualização permanente.

Para *compliance*, o *onlearning* permite atualização rápida diante de mudanças legislativas e regulatórias.

CAPÍTULO 4 – MANUAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA INTEGRIDADE E COMPLIANCE

O Manual de Educação Corporativa para Integridade e *Compliance* (MECIC) foi desenvolvido para orientar a implementação de programas educacionais voltados à integridade organizacional.

A proposta é composta por seis etapas:

Etapa 1 – Diagnóstico

Objetivo: Identificar necessidades educacionais relacionadas à integridade.

Perguntas orientadoras:

- Existem riscos de *compliance* identificados?
- Há conhecimento das normas internas?
- Os colaboradores conhecem os canais de denúncia?
- Existem comportamentos inadequados recorrentes?

Ferramentas: entrevistas; questionários; análise documental; auditorias.

Etapa 2 – Planejamento

Definição: objetivos; público-alvo; competências; indicadores; cronograma.

Etapa 3 – Desenvolvimento

Produção dos materiais.

Exemplos: cursos; vídeos; podcasts; cartilhas; jogos; estudos de caso.

ETAPA 4 – Implementação

Execução das ações educacionais.

Modalidades: presencial; virtual; híbrida.

ETAPA 5 – Avaliação

Avaliar: participação; aprendizagem; mudança de comportamento; impacto organizacional.

ETAPA 6 – Melhoria Contínua

Ajustar continuamente: conteúdos; metodologias; indicadores; tecnologias utilizadas.

Fluxo Resumido

Diagnóstico → Planejamento → Desenvolvimento → Implementação → Avaliação →
Melhoria Contínua

CAPÍTULO 5 - TRILHAS DE APRENDIZAGEM

O que são Trilhas de Aprendizagem?

Trilhas de aprendizagem são percursos formativos estruturados para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho profissional. Diferentemente dos treinamentos isolados, as trilhas organizam experiências de aprendizagem contínuas e articuladas. No contexto da integridade e *compliance*, as trilhas contribuem para transformar o conhecimento normativo em comportamento organizacional.

Conforme as características dos colaboradores, as trilhas podem ser substituídas por certificações. Ou seja, aqueles que já detenham o conhecimento, habilidade e atitude, podem avançar para outras etapas a partir de aprovação nas avaliações de certificação sem necessariamente realizar as trilhas de aprendizagem.

Trilha 1 – Integração e Cultura de Integridade

Público-alvo: Novos colaboradores.

Objetivo: Apresentar valores, princípios e normas da organização.

Conteúdos: Missão institucional; Valores organizacionais; Código de Ética; Programa de integridade; Canal de denúncias.

Carga Horária: a definir

Metodologias sugeridas: vídeo institucional; estudo de caso; quiz interativo;

Evidência de Aprendizagem: questionário eletrônico.

Trilha 2 – Ética e Conduta Profissional

Objetivo: Fortalecer comportamentos éticos no ambiente de trabalho.

Conteúdos: Ética organizacional; dilemas éticos; tomada de decisão; responsabilidade profissional.

Atividade sugerida: Vídeos; discussão de casos (rodas de conversas)

Trilha 3 – Prevenção ao Assédio

Objetivo: Promover ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

Conteúdos: assédio moral; assédio sexual; discriminação; diversidade e inclusão.~

Carga Horária: a definir

Produto Final sugerido: Plano de prevenção elaborado pelos participantes.

Trilha 4 – Conflito de Interesses

Objetivo: Identificar situações de risco.

Conteúdos: conceitos; exemplos práticos; procedimentos institucionais.

Carga Horária: a definir

Atividade sugerida: Análise de cenários.

Trilha 5 – Proteção de Dados e Informações

Objetivo: Promover uso adequado das informações institucionais.

Conteúdos: proteção de dados; segurança da informação; boas práticas digitais.

Carga Horária: a definir

Atividades sugeridas: leitura de cartilha; discussão de casos (rodas de conversas).

Evidência de Aprendizagem: questionário eletrônico.

Trilha 6 – Canal de Denúncias

Objetivo: Fortalecer a confiança nos mecanismos institucionais.

Conteúdos: finalidade do canal; confidencialidade; proteção ao denunciante; tratamento das denúncias.

Carga Horária: a definir

Atividades sugeridas: discussão de casos (rodas de conversas).

Trilha 7 – Gestão de Riscos de *Compliance*

Objetivo: Capacitar gestores para identificar riscos.

Conteúdos: matriz de riscos; controles internos; monitoramento.

Carga Horária: a definir

Atividades sugeridas: leitura de cartilhas; vídeos; estudos de casos.

Evidência de Aprendizagem: questionário eletrônico.

Trilha 8 – Liderança Ética

Público-alvo: Gestores e lideranças.

Objetivo: Desenvolver lideranças como agentes da cultura de integridade.

Competências: exemplo ético; comunicação; gestão de conflitos; *accountability*.

Atividades sugeridas: leitura de cartilhas; vídeos; estudos de casos; palestras presenciais.

As trilhas devem ser elaboradas conforme a demanda e a estratégia da empresa, considerando os riscos e os problemas enfrentados pela organização e qual a prioridade deve ser enfatizada. Os exemplos acima são alguns parâmetros para a construção de um programa adequado a cada empresa.

CAPÍTULO 6 - METODOLOGIAS ATIVAS

Por que utilizar metodologias ativas? O treinamento tradicional baseado exclusivamente em exposição de conteúdos apresenta limitações para mudança comportamental. A aprendizagem torna-se mais efetiva quando os participantes assumem papel ativo.

1. Estudo de Caso: Apresentação de situações reais ou simuladas.

Exemplo: Um gestor recebe presente de fornecedor.

Pergunta: A situação configura conflito de interesses?

2. Aprendizagem Baseada em Problemas

Os participantes recebem um problema e precisam construir soluções.

Exemplo: Baixa utilização do canal de denúncias.

Como aumentar a confiança dos colaboradores?

3. Gamificação

Uso de elementos de jogos.

Ferramentas: pontuação; *rankings*; desafios; recompensas simbólicas.

4. *Storytelling*

Narrativas que aproximam os participantes de situações reais.

Benefícios: engajamento; memória; reflexão ética.

5. *Microlearning*

Conteúdos curtos e objetivos.

Exemplos: vídeos de 3 minutos; podcasts; quizzes.

6. Comunidades de Prática

Grupos permanentes de troca de experiências.

Objetivos: compartilhar conhecimento; discutir desafios; disseminar boas práticas.

CAPÍTULO 7 - AVALIAÇÃO E INDICADORES

Importância da Avaliação: Programas de integridade devem demonstrar resultados. A avaliação permite identificar: efetividade; pontos de melhoria; impacto organizacional.

Exemplo: Modelo Kirkpatrick

Nível 1 – Reação: O participante gostou da capacitação?

Indicador: Satisfação.

Nível 2 – Aprendizagem: Houve aquisição de conhecimento?

Indicador: Pré-teste e pós-teste.

Nível 3 – Comportamento: O comportamento mudou?

Indicador: Observação das práticas profissionais.

Nível 4 – Resultados: Quais impactos foram gerados?

Indicadores: redução de irregularidades; aumento das denúncias qualificadas; melhoria do clima organizacional; redução de sanções.

Exemplo de outros indicadores:

Indicadores Educacionais: participação; conclusão; certificação; satisfação.

Indicadores de Integridade: denúncias recebidas; denúncias procedentes; conflitos de interesse declarados; treinamentos realizados.

Indicadores Organizacionais: clima ético; percepção de integridade; confiança na liderança.

CAPÍTULO 8 - GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Objetivo: Orientar a implantação gradual de um Programa de Educação Corporativa para Integridade e *Compliance*.

Fase 1 – Preparação

Etapa 1 – Patrocínio da Alta Administração

Nenhum programa de integridade se sustenta sem apoio da liderança.

Ações: Apresentar o projeto à direção; Definir patrocinador institucional; Formalizar apoio da gestão; Produto Esperado; Termo de compromisso da liderança.

Etapa 2 – Constituição do Comitê de Integridade

Composição sugerida: Gestão de Pessoas; *Compliance*; Auditoria; Tecnologia da Informação; Comunicação.

Responsabilidades: aprovar ações; acompanhar indicadores; validar conteúdos.

Etapa 3 – Diagnóstico Organizacional

Instrumentos: questionários; entrevistas; análise documental.

Questões norteadoras: Os colaboradores conhecem: O Código de Ética? O Canal de Denúncias? As Políticas Internas? Os Riscos de *Compliance*?

Fase 2 – Desenvolvimento

Etapa 4 – Construção das Trilhas

Definir: conteúdos; metodologias; carga horária; critérios de avaliação.

Recomendação: Priorizar temas de maior risco.

Etapa 5 – Produção dos Materiais

Produzir: vídeos; podcasts; cartilhas; estudos de caso; apresentações; quizzes.

Etapa 6 – Capacitação dos Facilitadores

O instrutor deve atuar como mediador da aprendizagem.

Competências desejáveis: comunicação; escuta ativa; domínio do conteúdo; condução de debates.

Fase 3 – Implementação

Etapa 7 – Lançamento Oficial

Ações recomendadas: campanha institucional; mensagem da liderança; divulgação em canais internos.

Etapa 8 – Execução das Trilhas

Prioridade: Lideranças; Gestores; demais colaboradores.

Etapa 9 – Avaliação Inicial

Coletar: taxa de participação; satisfação; aprendizagem; sugestões de melhoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integridade organizacional não é resultado exclusivo de controles, normas ou sanções. Ela é construída diariamente por meio de comportamentos, valores e processos de aprendizagem. O Modelo proposto neste Produto Educacional busca integrar educação corporativa, aprendizagem organizacional para fortalecer programas de integridade e *compliance*. Ao promover a aprendizagem contínua, as organizações ampliam sua capacidade de prevenir irregularidades, fortalecer a governança e construir ambientes éticos, transparentes e sustentáveis. Mais do que cumprir normas, trata-se de desenvolver uma cultura de integridade capaz de gerar valor para a organização e para a sociedade.

Ressalta-se que este Manual pode (e deve) ser adaptado aos contextos específicos de cada organização, considerando a atividade, o tamanho, as demandas, os riscos e demais características.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas** (vol. II). Brasília: agosto de 2024a.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais: Orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais**. Brasília: CGU, dezembro de 2015.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Programa de Integridade Caixa**. Brasília: CEF, 2023. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-integridade/programa-de-integridade-da-caixa.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2026.

EBOLI, Marisa *et al.* **Educação corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa *et al.* **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo, Atlas, 2010.

FILATRO, Andrea. **Estilos de aprendizagem: módulo 1 andragogia**. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2363>. Acesso em: 30 jan. 2026.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grando (organizadoras). **Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo**. Curitiba – Pr: CRV, 2019.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1. ed. São Paulo: 2014.

LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018.

LANGHI, Celi *et al.* Curadoria de conteúdo digital na educação corporativa a distância de bancos múltiplos. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**. São Paulo, v. 11, n. 3, 2025. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/786/535>. Acesso em: 23 jan. 2026.

LANGHI, Celi. **Planejamento didático e teorias pedagógicas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo. 2023.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa; DUARTE, Edna Mataruco. Técnica, tecnologia e inovação no âmbito da educação corporativa: ressignificação de conceitos. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**. São Paulo, v. 10, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/669/467>. Acesso em: 23 jan. 2026.

LANGHI, Celi *et al.* Educação Corporativa Virtual: análise de tendências pós-pandemia. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**. São Paulo, v. 10, n. 19,

2023. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/254/284>. Acesso em: 02 out. 2025.

LANGHI, Celi; JUDICE, Andrea; ANDRADE, Clarissa. Onlearning e Heutagogia: metodologias facilitadoras da aprendizagem corporativa. **South American Development Society Journal**. v. 9, n. 27, 2023. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/677/523>. Acesso em: 30 jan. 2026.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**. Uberlândia, v. 28, p. 1-18, e055, 2021. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/63664/32772>. Acesso em: 02 out. 2025.

LANGHI, Celi *et al.* Educação corporativa: aprendizagem significativa no âmbito das empresas. **Revista Educar Mais**. Pelotas, v. 5, n. 5, 2021, p. 1003-1017. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2584>. Acesso em: 02 out. 2025.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MINEMATSU, Fabio *et al.* A universidade corporativa e o programa de integridade: o caso da Caixa Econômica Federal. **South American Development Society Journal**. v. 10, n. 30, 2024. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/746>. Acesso em: 02 out. 2025.