

## **A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E O PROGRAMA DE INTEGRIDADE: O CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Fabio Minematsu**

**Emerson Carneiro Goes de Souza**

**Andréa Zanaroli**

**Celi Langhi**

**Carlos Vital Giordano**

### **Resumo**

As mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e culturais, em âmbito global e local, demandam novas competências dos indivíduos, principalmente no ambiente corporativo. De um lado, as empresas almejam ser competitivas, por meio de aumento de produtividade e inovação e, de outro lado, elas precisam cumprir as determinações legais do governo. Muitas normas criadas pelo governo e órgãos controladores, bem como ações de fiscalização, visam combater a corrupção, fraudes e irregularidades as quais representam risco ao mercado. A educação corporativa apresenta ações fundamentais para a concretização da estratégia da empresa, tanto nos aspectos competitivos, voltados à produtividade e à inovação, quanto nos aspectos de conformidade, ética e cultura organizacional. Este artigo tem como objetivo analisar a importância da Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal no Programa de Integridade da empresa no período de 2015 a 2019. Pretende-se, oportunamente, ampliar e aprofundar esta pesquisa para os anos de 2020 a 2024 com inclusão de outros aspectos não abordados neste trabalho. A metodologia desta pesquisa possui caráter qualitativo, sendo um estudo de caso com a análise de documentos da CAIXA e de instituições do governo federal.

Os resultados indicaram que a criação de leis e decretos com a finalidade de melhorar a governança corporativa e compliance, juntamente com a orientação e a fiscalização de órgãos de controle, promoveram a implementação e a consolidação de ações de melhoria relacionadas a valores éticos e de conformidade. Conclui-se que a Universidade Corporativa e o Programa de Integridade da Caixa Econômica Federal promovem importantes ações de melhoria em diversos aspectos da empresa, trazendo benefícios para todas as partes interessadas (stakeholders) e, conseqüentemente, sendo fundamentais na estratégia da organização.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Programa de Integridade. Compliance.

### **Abstract**

Global and local economic, technological, social and cultural changes demand new skills from professionals, especially in the corporate environment. On the one hand, companies want to be competitive by increasing productivity and innovation and, on the other, they need to comply with the government's legal requirements. Many rules created by the government and controlling bodies, as well as inspection actions, aim to combat corruption, fraud and irregularities which represent a risk to the market. Corporate education presents fundamental actions for achieving the company's strategy, both in the competitive aspects, focused on productivity and innovation, and in the aspects of compliance, ethics and organizational culture. This study aims to analyze the importance of Caixa Econômica Federal's Corporate University in the company's Integrity Program from 2015 to 2019. In due course, it is intended to expand and deepen this research for the years 2020 to 2024, including other aspects not covered in this work. The methodology of this research is qualitative, being a case study with the analysis of documents from CAIXA and federal government institutions. The results indicate that the creation of laws and decrees with the aim of improving corporate governance and compliance, together with the guidance and supervision of control bodies, have promoted the implementation and consolidation of improvement actions related to ethical values and compliance. It can be concluded that Caixa Econômica Federal's Corporate University and Integrity Program promote important improvement actions in various aspects of the company, bringing benefits to all stakeholders and, consequently, being fundamental to the organization's strategy.

Keywords: Corporate Education. Integrity Program. Compliance.

## 1 Introdução

Muitos estudos sobre educação corporativa enfatizam a importância da competitividade e da inovação das empresas. No entanto, a educação corporativa, e especificamente a Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal (Universidade CAIXA), também é estratégica em outras ações como, por exemplo, desenvolver a busca pela conformidade (*compliance*): fortalecimento de princípios éticos; prevenção à corrupção e à lavagem de dinheiro; conscientização dos empregados sobre o respeito à diversidade cultural e de gênero; o combate ao assédio moral e sexual; entre outros.

O objetivo desta pesquisa é analisar a importância da Universidade CAIXA no Programa de Integridade da CAIXA no período de 2015 a 2019. A partir desse objetivo pretende-se pesquisar a função da educação corporativa, não se limitando às ações visando produtividade e lucro, mas ampliando às questões de mudança de cultura organizacional e ao fortalecimento de valores mais aceitos pela sociedade contemporânea.

Quanto ao referencial teórico, aborda-se a educação corporativa e a Universidade CAIXA. Conjuntamente, apresentam-se os conceitos e procedimentos de *compliance*, analisando as ações realizadas na CAIXA. Considera-se importante a percepção externa à CAIXA, sendo incluídos documentos de órgãos como a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

A metodologia utilizada foi a pesquisa documental, predominantemente de documentos da CAIXA, disponíveis na internet, além de documentação de órgãos de controle. Desse modo, pode-se afirmar que: a natureza da pesquisa é aplicada; o método é qualitativo; o tipo de estudo é descritivo; o delineamento é estudo de caso; e o procedimento de coleta de dados é documental.

## 2 Objetivo

O objetivo desta pesquisa é analisar a importância da UC CAIXA no Programa de Integridade, período de 2015 a 2019, e os principais resultados obtidos. Concomitantemente, pretende-se discutir aspectos teóricos de educação corporativa e *compliance* bem como demonstrar a relação dessas duas áreas na prática bancária, especialmente, da CAIXA.

### 3 Referencial Teórico

#### 3.1 Educação Corporativa

O perfil exigido do profissional da era da globalização e do conhecimento é uma postura voltada ao autodesenvolvimento, à pesquisa e à aprendizagem contínua. É necessário um processo educativo que desenvolva o indivíduo para atuar com o inesperado, se adaptando à incerteza e promovendo a inovação. Além disso, a comunicação eficaz e a interatividade são essenciais para o bom trabalho em equipe e para a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

As organizações possuem desafios como: desenvolvimento e retenção de conhecimento; estímulo à criatividade e à inovação; estrutura organizacional flexível para se adaptar às rápidas mudanças do mercado; desenvolvimento de modelos de motivação e do capital intelectual; reconhecimento pela produtividade; manutenção de talentos; além de proporcionar condições para que os empregados busquem atingir os objetivos e metas da empresa.

A educação corporativa segue princípios de valorização do capital intelectual e desenvolve práticas inovadoras de gestão de pessoas. Nas estratégias da educação corporativa destacam-se o desenvolvimento de competências; o uso de tecnologias e sua interatividade no processo de aprendizagem; recursos inovadores para a produção e incorporação do conhecimento. (Mundim; Ricardo, 2009).

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.

As universidades corporativas surgiram no final do século XX, como uma das estratégias da educação corporativa. A universidade corporativa é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências” (Eboli, 2004, p. 48). Para Marisa Eboli, a universidade corporativa é um sistema de aprendizagem contínua e sua missão “consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

Os estudos sobre educação corporativa abrangem vários setores produtivos. No caso do setor financeiro, uma das principais pesquisas foi realizada por Marisa Eboli (2004), na qual se encontra um breve perfil das seguintes empresas: Banco do Brasil; BankBoston; BNDES; CAIXA; Real-ABN AMRO; Visa do Brasil. Deve-se contextualizar a época da publicação da referida pesquisa. Em todo caso, o estudo serve de referência às pesquisas posteriores.

Na área bancária, além das exigências já citadas, 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 definida pela empresa. Nesse sentido, as empresas devem capacitar o empregado e desenvolver uma cultura organizacional conforme a missão e os valores da instituição.

### 3.2 Governança Corporativa e Compliance

A governança corporativa e os programas de *compliance* têm se ampliado nas empresas, principalmente pela constatação (e respectivo combate) de atos de corrupção, fraude, lavagem de dinheiro, entre outros. O termo “programa de integridade” apresenta similaridades (em alguns casos chegando a ser sinônimos) com o termo “*compliance*”. Em todo caso, ressalta-se que a CGU utiliza o termo “programa de integridade” ao se referir às empresas (privadas e estatais), inclusive à CAIXA.

A governança corporativa possui definições diferentes (sendo analisadas sob vários aspectos), mas abordam aspectos comuns como, por exemplo, a ética e o sistema de valores: *fairness* (senso de justiça, equidade); *disclosure* (transparência); *accountability* (prestação responsável de contas); *compliance* (conformidade).

Historicamente, há marcos importantes relacionados à governança corporativa e ao *compliance*. No cenário internacional há: 1. Nos Estados Unidos, o caso Watergate que gerou a aprovação, em 1977, a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) a fim de mitigar os casos de suborno / corrupção; 2. Convenção Interamericana contra Corrupção (OEA), nos anos 90; 3. Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE), datada de 1997; 4. Convenção das Nações Unidas contra Corrupção (ONU) – Convenção de Mérida, com texto criado em sessões do Comitê nos anos 2002 e 2003; 5. United Kingdom Bribery Act (UKBA) – a lei anticorrupção britânica que entrou em vigor em 2011. (Andrade; Rosseti, 2006).

No Brasil há a adesão às Convenções internacionais de combate à corrupção. Consequentemente, adaptações legais foram necessárias: Lei de Combate à Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/98) a qual, em 2013, foi alterada pela Lei nº 12.846/2013 (“Lei Anticorrupção”). Esta Lei criou no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública (nacional ou estrangeira). Conforme disposto na Lei, ao tratar de responsabilidade objetiva, o órgão processante não precisa provar que uma pessoa jurídica agiu com culpa no ato de corrupção. Bastaria comprovar que a existência da corrupção para puni-la, desde que ocorra por colaboradores ou terceiros, beneficiando a empresa.

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, e na impossibilidade desse cálculo, de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais); 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 (imagem da empresa).

Dentro do contexto histórico brasileiro, a questão do *compliance* é abordada Wagner Giovanini (2014), o qual define em sua obra alguns aspectos relevantes como a implementação de um departamento de *compliance*; o código de conduta; a gestão dos processos; os controles; os canais de denúncia; comunicação e treinamento; as

interfaces internas e externas do departamento de *compliance*; a gestão de pessoas; entre outros.

Concomitantemente ao debate do *compliance* nos ambientes acadêmico e empresarial, a CGU (setembro de 2015) divulga diretrizes às empresas privadas, adotando cinco pilares do programa de integridade: 1. Comprometimento e apoio da alta direção; 2. Instância responsável pelo Programa de Integridade; 3. Análise de perfil e riscos; 4. Estruturação das regras e instrumentos; 5. Estratégias de monitoramento contínuo.

Em relação às empresas estatais, a CGU (dezembro de 2015), criou um Guia baseado em parâmetros e terminologias contidos principalmente na Lei nº 12.846/2013 e no Decreto nº 8.420/2015.

O Guia da CGU está estruturado em cinco aspectos: 1. Desenvolvimento do ambiente do Programa de Integridade; 2. Análise periódica de riscos; 3. Estruturação e implantação de políticas e procedimentos; 4. Comunicação e treinamento; 5. Monitoramento do Programa de Integridade e medidas de remediação e aplicação de penalidades.

Neste trabalho a ênfase será direcionada às orientações da CGU, haja vista que a CAIXA faz parte das empresas estatais submetidas à auditoria da CGU.

### **3.3 Estudo de Caso da Caixa Econômica Federal**

A Caixa Econômica Federal é uma empresa pública, criada em 1861, vinculada ao Ministério da Fazenda. Ela 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, a CAIXA é o maior agente nacional de financiamento de casa própria e importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente saneamento básico.

O processo de educação corporativa da Caixa Econômica Federal (CAIXA) 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 CAIXA, o que permitiu a ampliação de oportunidades de aprendizagem.

A implantação da Universidade CAIXA, 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 Universidade CAIXA conta com espaço físico e ampla atuação via internet / intranet.

A Universidade CAIXA tem como objetivos identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da CAIXA, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável.

Para atingir seus objetivos, a Universidade CAIXA mantém ações e programas de desenvolvimento como, por exemplo: seminários internos destinados à atualização técnica e gerencial; cursos e outras ações de aprendizagem presenciais, à distância, em serviço, autoinstrucionais; programas focados no desenvolvimento de competências essenciais ao atendimento ao cliente; programas de desenvolvimento gerencial com foco nas competências requeridas pela empresa; programas de incentivo à elevação da escolaridade e ao aperfeiçoamento em nível superior; bolsa de estudos para conclusão de curso de graduação; bolsa de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*; programas de incentivo ao desenvolvimento em idiomas estrangeiros.

A proposta andragógica da Universidade CAIXA “está dividida em duas linhas de programa: uma com conteúdos de atualização técnica, com programas operacionais, e outra de educação permanente, com programas de caráter tático e estratégico.” (Eboli, 2004, p. 109).

A CAIXA busca a “realização de negócios sustentáveis pautados por uma atuação ética fundamentada nos valores de respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade”. O Programa de Integridade se fundamenta em: 1. Apoio da Alta Administração; 2. Conduta Ética; 3. Avaliação de Riscos; 4. Controles Internos; 5. Ações de Correição.

O objetivo do Programa de Integridade da CAIXA é “prevenir, detectar e corrigir atos de corrupção praticados contra a CAIXA e contra a administração pública nacional ou estrangeira”. Nota-se que o objetivo da CAIXA está alinhado com o Art. 5º da Lei nº 12.846/2013, não se limitando apenas aos interesses da CAIXA. Além disso, ressalta-

se a cooperação jurídica internacional e os acordos internacionais do Brasil com a OCDE, por exemplo, na prevenção e repressão à lavagem de dinheiro.

A gestão do Programa de Integridade da CAIXA é realizada pela área de Compliance e Normas da CAIXA e compreende a utilização de instrumentos integrados de diversas áreas da empresa visando mitigar o risco de corrupção em suas respectivas áreas de atuação: 1. Corregedoria – Ética, Conduta e Regime Disciplinar; 2. Contratação – Licitações e contratações; 3. Controles Institucionais – Risco Operacional, Controles Internos e Compliance; 4. Contadoria – Contabilidade; 5. Segurança Empresarial – Prevenção à fraude interna e externa.

Aspectos importantes, em relação à estrutura e implantação das políticas e procedimentos; treinamento e comunicação; monitoramento do Programa de Integridade, medidas de remediação e aplicação de penalidades, serão analisados conjuntamente com o Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201601715, emitido pela CGU (2017).

#### **4 Método**

Este artigo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa. Neste estudo de caso, a elaboração do problema foi iniciada a partir da experiência, de um dos autores deste artigo, na empresa estudada. Justifica-se o período selecionado (2015 a 2019) pelo momento histórico de conturbação política no país, coincidindo com o aumento significativo de leis federais, normas e procedimentos mais rigorosos em relação ao combate à corrupção e fortalecimento da ética e ações de *compliance*.

Baseado na literatura existente sobre educação corporativa e *compliance* foi possível estabelecer uma relação entre os dois temas com a realidade da empresa estudada. Desse modo, buscou-se combinar a teoria com a documentação coletada nesta pesquisa, predominantemente de documentos da CAIXA, disponíveis na internet, além da documentação de órgãos de controle.

Ressalta-se a importância de documentos da CGU e da SEST os quais avaliam a evolução das ações da CAIXA, durante o período estudado, indicando os resultados de forma independente. A interpretação dos resultados é apresentada, resumidamente, neste artigo.

## 5 Resultados e Discussão

Conforme relatório da CGU (2017), “a CAIXA possui estratégias de comunicação e treinamento desenvolvidas e aplicadas para disseminar os assuntos relacionados à ética e à integridade aos colaboradores, dirigentes e parceiros”.

Atualmente, os principais canais de informações é a internet e a intranet. No *site* da CAIXA é possível adquirir diversas informações; realizar *downloads* de arquivos; esclarecer dúvidas; fazer denúncias; entre outros. A vantagem da comunicação pela internet é o custo relativamente reduzido em relação às informações fornecidas pelo telefone ou pelas agências da CAIXA. Quanto ao conteúdo, constata-se que houve um aumento significativo de temas relacionados à governança corporativa e ao Programa de Integridade (sugerida pela CGU), onde foram identificadas 24 Políticas da CAIXA (disponíveis para *download* na internet).

Além disso, outros materiais importantes estão disponíveis: o Código de Ética; o Código de Conduta; o Manual de Governança; o Estatuto Social; Arquitetura Organizacional (Organograma); Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa; Carta de Compromisso dos Conselheiros e Dirigentes da CAIXA; Relatórios de Auditoria; entre outros.

Cabe ressaltar que há centenas de Manuais Normativos disponíveis *online* na intranet para consulta dos empregados da CAIXA, documentos os quais possuem graus de sigilo conforme o conteúdo e a área de atuação.

Devido à diversidade socioeconômica e cultural da população brasileira, muitos preferem obter informações pelo telefone ou presencialmente em uma agência ou representação da CAIXA.

Apesar da grande disponibilidade de informações oferecidas pela CAIXA, nem sempre as ações são suficientes para promover a efetividade exigida pelos órgãos de controle (corregedoria; auditoria interna; auditoria externa; BACEN; CGU; TCU etc.). Desse modo, para mitigar os riscos existentes bem como melhorar o desempenho dos empregados e das partes interessadas (especialmente fornecedores e parceiros comerciais), o treinamento se torna importante para alcançar os objetivos da empresa.

Em meados de 2015, houve um redirecionamento do conteúdo programático: a governança corporativa e o *compliance* passaram a ser prioridade e de acordo com o Programa de Integridade da CAIXA, o treinamento é pré-requisito para a assunção de cargos bem como para obtenção de promoções, ou seja, alguns cursos são

necessários certas funções e geram pontuação nos Processos de Seleção Interna (PSI) da CAIXA. Os cursos realizados na Universidade CAIXA também são considerados na avaliação individual do empregado, a qual é realizada anualmente.

A CGU tomou como referência os parâmetros elencados no Art. 42 do Decreto nº 8.420/2015. Desse modo, o escopo do relatório analisa quinze temas, agrupados em cinco dimensões: 1. Desenvolvimento do ambiente de gestão do Programa de Integridade; 2. Análise periódica de riscos; 3. Estruturação e implantação de políticas e procedimentos do Programa de Integridade; 4. Comunicação e Treinamento; 5. Monitoramento do Programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades. Além disso, a avaliação considerou três aspectos: existência; qualidade e efetividade.

Em relação a implantação de políticas e procedimentos, observa-se a ênfase no Código de Ética e no Código de Conduta. Foram sugeridas melhorias como, por exemplo: “Implantar medidas para prevenir a ocorrência de corrupção no contato dos empregados com agentes públicos de outras instituições públicas ou em áreas sensíveis”. Outro exemplo: “Definir os critérios de quem pode ser beneficiado com os brindes e presentes ofertados pela CAIXA”, além da definição de limite de valor para os brindes / presentes oferecidos. Quanto às demais dimensões, a CGU constatou a existência de estruturas ou ações exigidas, porém com sugestões de melhoria desses quesitos.

Além da CGU, o Governo Federal faz avaliação periódica das empresas estatais por meio de “Ciclos de Certificações – IG-SEST”. Na apresentação do 1º Ciclo IG-SEST, ressaltou-se a importância da Lei nº 13.303/2016, bem como do Decreto nº 8.945/2016, pois no aspecto da governança corporativa houve grandes avanços às empresas estatais como a segregação de funções dos Órgãos Estatutários; publicação de carta anual de políticas públicas e de governança; requisitos de qualificação e profissionalização da gestão; comitês de auditoria e auditoria externa; publicação de demonstrações trimestrais, entre outros.

No 1º Ciclo IG-SEST, divulgado em novembro de 2017, a média geral das empresas avaliadas era de aproximadamente 4 (pontuação de 0 a 10). A CAIXA apresentou as seguintes notas: a) Dimensão I – Gestão, Controle e Auditoria: nota 10 (dez); b) Dimensão II – Transparência das Informações: nota (ajustada) 6,5 (seis e meio); c) Dimensão III – Conselhos, Comitês e Diretorias: nota (ajustada) 4,5 (quatro e meio). A média geral da CAIXA foi aproximadamente 7,6 o que classificou a CAIXA no

nível 1 do IG-SEST, ou seja, no nível mais alto de governança. Porém, constata-se que as Dimensões II e III necessitavam de melhorias.

Conforme os documentos disponibilizados, constata-se que, desde o 1º Ciclo IG-SEST de 2017 até o 4º Ciclo IG-SEST de 2019, houve uma melhoria significativa, principalmente nas Dimensões II e III. Constata-se que a CAIXA está alinhada às orientações dos órgãos de controle, baseado no estudo realizado no período de 2015 a 2019. Ressalta-se que as ações possuem caráter contínuo, sendo avaliadas periodicamente.

O Relatório da Administração da CAIXA informa que os diversos problemas de inconformidade foram superados, principalmente por meio do aprimoramento de seus processos: investimentos em controle, auditoria, transparência das informações e na governança corporativa.

As ressalvas de Auditoria Independente para CAIXA, decorrentes da “Operação Lava Jato”, foram retiradas (CAIXA, 2019). Paralelamente, o nível de governança corporativa da CAIXA aumentou, recebendo pela primeira vez nota 10 no Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-SEST).

A CAIXA realizou diversas medidas para melhoria de seus instrumentos de governança e controles internos, com destaque para o processo de escolha e nomeação de dirigentes por meio de seleção pública coordenada por empresa externa, especializada na realização de recrutamento e seleção de executivos. No 1º semestre de 2019, a CAIXA realizou processo seletivo aos cargos de Vice-Presidentes, sendo empresa pública pioneira no recrutamento de altos executivos no modelo praticado pelo mercado. Desse modo, a CAIXA demonstra que a influência política diminuiu significativamente na alta direção, valorizando a meritocracia.

A área responsável pela governança corporativa e pelo programa de integridade mantém relacionamento colaborativo com os órgãos reguladores e fiscalizadores, como a Unidade de Inteligência Financeira (antigo COAF), Ministério Público Federal, CGU, TCU e BACEN. Assim, a CAIXA se alinha às diretrizes nacionais e internacionais de combate à corrupção e de prevenção à lavagem de dinheiro, aprimorando o modelo de governança e o sistema de integridade da empresa.

Em relação à comunicação e ao treinamento da CAIXA, percebe-se o papel estratégico dessas ações na mudança da cultura organizacional. O comprometimento

do corpo funcional da empresa com valores éticos reduziu muito a ocorrência de fraudes de acordo com relatórios dos órgãos externos.

Ressalta-se a importância da criação de leis e decretos, o que exigiu das empresas uma mudança na estrutura e nas atividades de governança corporativa e de *compliance* (principalmente as ações de treinamento). A Universidade CAIXA colaborou significativamente ao cumprimento das exigências legais e normativas.

## 6 Considerações finais

Conforme análise documental, constatou-se que as boas práticas de governança corporativa e de integridade proporcionaram melhorias significativas na CAIXA. As ações da Universidade CAIXA são fundamentais para a consolidação de valores éticos na cultura organizacional, confirmando a importância da educação corporativa da empresa.

Além disso, a criação de leis e decretos com a finalidade de melhorar a governança corporativa e o *compliance*, juntamente com a orientação e a fiscalização de órgãos de controle, permitiram a implementação e a consolidação de ações de melhoria relacionadas a valores éticos. Ressalta-se a necessidade do trabalho contínuo dessas ações, bem como o apoio da alta direção, para mitigação de diversos riscos prejudiciais à CAIXA e às partes interessadas (*stakeholders*).

Por fim, este trabalho busca mostrar como a educação corporativa pode contribuir à melhoria das empresas, não se limitando aos aspectos de competitividade e de inovação, mas também enfatizando outras dimensões importantes como a ética e o cumprimento de normas, impactando positivamente a imagem e a credibilidade da empresa. Destaca-se a atuação da Universidade CAIXA como um modelo de universidade corporativa bem-sucedida. Este estudo pode ser aprofundado ou complementado, haja vista que a estrutura e o desempenho das empresas se alteram durante o tempo. Este trabalho serve também como parâmetro a análises comparativas de outras empresas.

## Referências

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.

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 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/Decreto/D8945.htm). Acesso em: 02 out. 2024.

BRASIL. **Lei 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/Atos2015-2018/2016/Lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2015-2018/2016/Lei/L13303.htm) . Acesso em: 02 out. 2024.

BRASIL. **Lei 12.846, de 01 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: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm) . Acesso em: 02 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Indicador de Governança das Empresas Estatais (IG - SEST)**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest> . Acesso em: 02 out. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Código de Ética, Conduta e Integridade da Caixa**. Disponível em: [https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-etica/Codigo\\_Etica\\_Conduta\\_Integridade\\_CAIXA.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-etica/Codigo_Etica_Conduta_Integridade_CAIXA.pdf). Acesso em 02 out. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Programa de Integridade**. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-integridade/programa-de-integridade-da-caixa.pdf>. Acesso em: 02 out. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração** – 2º Trimestre de 2019. Disponível em: [http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_2T19.pdf](http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2T19.pdf) . Acesso em: 02 out. 2024.

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

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

FERNANDES, R. **Lavagem de Dinheiro: Aspectos Investigativos, Jurídicos, Penais e Constitucionais. Prevenção e Repressão do Branqueamento de Capitais no Direito Brasileiro, Português e Internacional**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo: 2014.

LAMBOY, C. K. **Manual de compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018.

LANGHI, C.; CORDEIRO, D. de S. **Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa**. Uberlândia: 2021. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/63664/32772> . Acesso em: 28 jun. 2024.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.