

MECANISMOS DE COMPLIANCE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

COMPLIANCE MECHANISMS IN UNIVERSITIES

Aline Gama da Silva*

e-mail: aline_gama19@yahoo.com.br

Paloma de Lavor Lopes*,**

e-mail: palomalavor@gmail.com

Renan Gomes de Moura***

e-mail: renangmoura@gmail.com

Marcus Vinicius Barbosa**

e-mail: marcus.barbosa1979@gmail.com

* Centro Universitário Geraldo di Biase, Volta Redonda, RJ – Brasil

** Faculdade Sul Fluminense, Volta Redonda, RJ – Brasil

*** Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Resumo

O *compliance* é um modelo de controle bem estruturado, que ajuda as instituições de ensino superior a se desenvolverem e criarem expectativas melhores frente aos seus *stakeholders*. Podemos dizer que ele é a agregação de regras e diretrizes internas que somadas auxiliam as instituições a cumprirem as normas legais regulamentares, ou seja, ajuda a instituição a ser manter integra, evitando desvios de conduta que possam atrapalhar e sua integridade corporativa. O objetivo geral desse artigo é identificar como funciona a gestão do mecanismo de *compliance* nas IES. Foram realizadas pesquisas bibliográficas com autores voltados para o tema e a assuntos relacionados ao mesmo, com uma abordagem qualitativa além de um estudo de caso, com o auxílio de entrevistas semiestruturadas. Percebe-se que a instituição segue as normas, que implica que tecnicamente a instituição está em *compliance*. Esse estudo viabilizou a compreensão da melhor maneira de se utilizar o modelo de *compliance* nas IES.

Palavras-Chave: *Compliance*, Diferencial competitivo, Instituições de ensino Superior.

Abstract

Compliance is a well-structured control model that helps higher education institutions develop and create better expectations vis-à-vis their stakeholders. We can say that it is the aggregation of internal rules and guidelines that together help institutions to comply with regulatory legal standards, helps the institution to be integrated, avoiding misconduct that may hinder and its corporate integrity. The general objective of this article is to identify how the management of the compliance mechanism in HEIs works. Bibliographical research was conducted with authors focused on the subject and related subjects, with a qualitative approach and a case study, with the aid of semi-structured interviews. It is noticed that the institution follows the rules, which implies that technically the institution is in compliance. This study made it possible to understand the best way to use the compliance model in HEIs

Keywords: *Compliance*, Competitive differential, higher education institutions.

1 INTRODUÇÃO

Compliance é “o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes e regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório, segundo Coimbra e Manzi (2010) *apud* Silva (2015, p.3).

A partir do exposto por Coimbra e Manzi, podemos dizer que o *compliance* é a agregação de regras e diretrizes internas que somadas auxiliam as instituições a cumprirem as normas legais regulamentares, ou seja, ajuda a instituição a ser manter íntegra, evitando desvios de conduta que possam atrapalhar e sua integridade corporativa.

Ações desenvolvidas em conjunto com as diversas rotinas acadêmicas existentes dentro das instituições e que se correlacionam entre si formam uma cadeia de informações que através do programa de *compliance* podem ser consultadas e aplicadas afim se alcançar melhorias e poder ajudar na mitigação de riscos que as IES possam vir a desenvolver.

O *compliance* como um modelo de programa a ser seguido por diversas áreas de atuação se mostra bem estruturado quando se aplica também as IES, visto que esse mecanismo pode trazer grandes vantagens para as mesmas, pois quando essas instituições conseguem seguir as normas e condutas impostas para seu segmento, torna-se, mas provável elas se manterem íntegras frente ao mercado e também aos órgãos reguladores, sendo possível minimizar ou mitigar os descumprimentos das leis e normas, além de possibilitar maior competitividade no cenário corporativo. Sendo assim questiona-se: como funciona o mecanismo *compliance* nas para instituições de ensino superior?

Como suposição temos que o mecanismo de *compliance* funciona de forma ativa, pois o mesmo é executado pela instituição, podendo com sua utilização gerar algum diferencial competitivo para IES frente aos seus *stakeholders*, pois funciona como fator estratégico, gerando credibilidade institucional.

O objetivo geral desse artigo é identificar como funciona a gestão do mecanismo de *compliance* nas IES e verificar se elas estão em *compliance*. Nossos objetivos específicos são: analisar como o *compliance* pode gerar diferencial competitivo para instituições de ensino superior, mensurar as vantagens da implantação desse modelo e verificar a melhor forma para implantar as rotinas institucionais. Para auxiliar na elaboração do artigo foram realizadas pesquisas bibliográficas com autores voltados para o tema e assuntos relacionados ao mesmo, com uma abordagem qualitativa e um estudo de caso, com o auxílio de entrevistas semiestruturadas.

A relevância desse projeto está em demonstrar a importância da utilização do método de *compliance* para as IES e como isso agrega valores para as organizações, trazendo resultados econômicos e operacionais, através de um diferencial competitivo.

Além de relacionar como a aplicabilidade desse mecanismo torna-se ferramenta fundamental para melhorias contínuas e credibilidade nas IES. Outro fato que demonstra grande relevância desse projeto é a criação da Lei nº. 12.846, de 1º de agosto de 2013, mas conhecida como a Lei Anticorrupção que dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

2 CONCEITOS DE *COMPLIANCE*

A palavra *compliance* vem do inglês. “*to comply*”, que significa seguir regras, instruções, normas, diretrizes ou simplesmente responder a um comando. O *compliance* pressupõe adesão e respeito a normas e regulamentos (Antonik, 2016, p.47). De acordo com Negrão (2014, p.43) o *compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos as atividades das organizações. Os resultados das ações de *compliance* demonstram o quanto a organização esta aderente às políticas, diretrizes, normas, regulamentos, legislação e procedimentos.

Podemos dizer que as instituições que estão em *compliance* ou segue seus pilares conseguem reduzir e mitigar alguns percalços, devido a essa técnica contribuir nos controles de maneira, mas significativa.

Segundo Silva (2015) no cenário corporativo e institucional o *compliance* pode ser entendido como um conjunto de disciplinas ou normas destinadas a fazer cumprir as normas legais e regulamentares, bem como as políticas e as diretrizes institucionais, além de detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização, funcionando como um sistema de controle.

Para Candeloro, De Rizo e Pinho (2012), *apud* Silva (2015, p.3) “o *compliance* não existe apenas para assegurar que a instituição cumpra com suas obrigações regulatórias, mas também para assistir à alta administração na sua responsabilidade de observar a arcabouço regulatório e as melhores práticas na execução das estratégias e dos processos decisórios”.

Conseguimos perceber que o *compliance* surgiu primeiramente como uma ferramenta de controle, após o acontecimento de alguns fatos que exigiram das organizações maiores controles, mas com o passar do tempo e aprimoramento da técnica a mesma passou a ser considerada uma técnica que vai muito além de controlar, passou a ajudar a instituição a tomar decisões, alcançar diferencial competitivo, evitar erros que possam atrapalhar e causar descredibilidade frente a seus *stakeholders*.

Ainda de acordo com documento Consultivo publicado pelo Grupo de Trabalho da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), a missão de *Compliance* é:

“Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes”. (FEBRABAN, 2004, p.9).

Ainda segundo Antonik (2016) o *compliance* é um conjunto normativo que assegura o cumprimento de regras de determinado setor. O significado tem como objetivo identificar possibilidades de infrações falta de cumprimento de uma norma legal ou atividades que se configurem como atos de corrupção. Com base nessas definições percebe-se que a implementação dessa técnica reverte em um modelo que tenta assegurar as organizações de estarem sempre em conformidade, possibilitando a geração de credibilidade para instituição frente aos seus *stakeholders*.

De acordo com o Guia de Boas Práticas de *Compliance*:

“A adoção da função de *compliance* contribui para prevenção e mitigação de exposições a riscos regulatórios (locais e internacionais) e de conduta e danos à imagem da Instituição, por meio de medidas internas que disciplinam as suas atividades”. “Além da atuação preventiva e detectiva, *Compliance* cada vez mais tem se tornando uma atividade também consultiva dando suporte aos objetivos estratégicos e fazendo parte da missão, visão, valores, cultura e gerenciamento de riscos das instituições”. (FEBRABAN, 2018, p.7)

Enfim é possível perceber que o *compliance* é um modelo que serve para nortear as instituições, funcionando como um guia, mostrando qual a melhor direção a se seguir para se alcançar o propósito das instituições.

3 HISTÓRICO DE COMPLIANCE

Segundo Negrão (2014) a evolução histórica das atividades de *compliance* ocorre pela necessidade do próprio mercado instituir controles internos, em decorrência da necessidade de estar em conformidade (estar em *compliance*).

De acordo com Antonik (2016, p.50), no Brasil, *compliance* ganhou significância após a promulgação da Lei Anti-corrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013) ou Lei do *Compliance*, cujo instrumento normativo dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas, de qualquer natureza ou formato societário, pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Negrão, (2014) fazem uma relação mencionando o *compliance*, trazendo o ano de 1950 como um marco muito importante: foi chamado de “Era de *compliance*”, quando a *Prudential Securities*, nos Estados Unidos, contratou advogados com intuito de acompanhar a legislação e monitorar atividades de valores mobiliários.

Ainda segundo Negrão, (2014, p.23) somente a partir de 1960 a *Securities and Exchange Commission* (SEC), ou Comissão de Valores Mobiliária Norte-americana, passou a insistir na contratação de *compliance officers*, com o objetivo de criar procedimentos internos de controle, treinar pessoas e monitorar o cumprimento dos procedimentos.

“As atividades de *Compliance* podem ser entendidas como uma necessidade decorrente de fatos como seguem, que foram exigindo maiores atividades de controles e a necessidade de se estar em *Compliance*” (FEBRABAN, 2004, p.4).

Quadro 1: Histórico de *Compliance*

Ano	Fato
1913	Criação do Banco Central Americano (<i>Board of Governor sof the Federal Reserve</i>) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.

1945	Conferências de Bretton Woods – Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional;
1950	<i>Prudential Securities</i> – contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários;
1960	Era <i>Compliance</i> : contratação de <i>Compliance Officers</i> , para: criar procedimentos internos de controles, treinar Pessoas, monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão.
1980	A atividade de <i>Compliance</i> se expande para as demais atividades financeiras no Mercado Americano;
1998	Era dos Controles Internos: Comitê de Basileia – publicação dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos, tendo como fundamento a: ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial.
2002	Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam à concordata da <i>WORLD COM</i> ; Congresso Americano publica o “ <i>Sarbanes-Oxley Act</i> ”, que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, independência da Auditoria e criação do Comitê de Auditoria; Resolução 3056 do CMN que altera a resolução 2554 dispendo sobre a atividade de Auditoria sobre Controles Internos
2003	O Conselho Monetário Nacional publica: Resolução 3198 que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do Comitê de Auditoria, com funções semelhantes àquelas publicadas pelo “ <i>Sarbanes-Oxley Act</i> ”; Carta-Circular 3098 que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação ao BACEN de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R\$100.000,00 (cem mil reais); Comitê de Supervisão Bancária da Basileia – Práticas recomendáveis para Gestão e Supervisão de Riscos Operacionais. Como pudemos perceber, desde a quebra da Bolsa de Nova York (Final da Década de 20), temos sinais claros de movimentos buscando a Melhoria do Sistema de Controles Internos. Desde a década de 50, com a publicação da <i>Prudential Securities</i> , que instituiu a contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários, existem registros de ações de <i>Compliance</i> .

Fonte: FEBRABAN (2004, p. 4-8)

4 APLICAÇÕES DE *COMPLIANCE*

Sfalsin (2018, s.p) embora a história do *Compliance* tenha sua origem em instituições bancárias, a eficácia de seus resultados fizeram com que a ferramenta ganhasse o mundo corporativo. O impacto

de grandes escândalos corporativos como *Eron*, *Bernie Madoff*, Siemens, provocam prejuízos econômicos, éticos e morais que repercutem negativamente até dias atuais, o que pode ser evitado com o programa de *Compliance*.

O *compliance* traduz a reverência às normas e políticas mitigando riscos de imagem, fraudes, reputação, preservando a receita e a atratividade da organização no mercado em que atua. A organização precisa estar preparada para gerenciar todas as suas atividades alinhadas as normas internas e legislação vigentes, atuando na verificação da aderência e da qualidade dos controles. (Negrão,2014).

Ou seja, em suma a aplicabilidade do *compliance* em diversos setores dentro das organizações vem se mostrando de grande valia, pois pode trazer diferencial competitivo e agregação de valores frente aos seus stakeholders.

A atuação do *compliance* é de extrema relevância no vigente contexto, devido à constatação de que o Estado por si só não consegue deter um controle absoluto das entidades econômicas e por isso necessita do auxílio do mecanismo de conformidade, que serve como um assessor privado do Estado. Exerce, por exemplo, a função de fiscalização das entidades financeiras e possui caráter de prevenção. Além disso, deve-se ter em mente que não se pode ter um Estado que não faça nenhuma intervenção, pois nenhum dos extremos funciona, nem a intervenção total, tão pouco a falta dessa. Para os autores Rios e Antonietto (2015) apud Helou (2019, p.31).

[...] modelos extremos se mostraram falhos, primeiro porque o Estado com suas limitações estruturais não conseguem regular e controlar as especificidades de cada empresa e o incremento do risco gerado no âmbito de suas atividades, segundo porque as empresas possuem outros interesses econômicos que se sobressaem ao da autorregulação, não conferindo a atenção demandada pelos mecanismos de prevenção dos perigos provenientes de sua atividade.

Para Helou, 2018 aufere-se que o mecanismo de *compliance* é independente, serve para prevenção e fiscalização do setor privado, assim como auxiliador do setor público, pois como explicitado acima, o Estado possui limitações, dessa forma o mecanismo colabora positivamente com setor público. É importante a implementação do mecanismo, visto que esse serve para suprir às necessidades do mercado que não pode mais se autorregular sem o auxílio de um mecanismo de apoio.

O *compliance* como mecanismo de extrema importância, pode-se destacar que sua aplicabilidade abrange diversos setores como, por exemplo, “no setor elétrico a observância das boas práticas vem ganhando mais adeptos, face ao amadurecimento do mercado e a necessidade de diminuir os riscos que existem no setor diante da pluralidade de agentes envolvidos” (CARREIRO, 2016, s.p).

5 PILARES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE

Com relação às pesquisas sobre o assunto pode-se dizer que cada vez, mas as instituições começam a enxergar e a utilizar o *compliance* como uma ferramenta de grande valia tanto para âmbito de se manterem em conformidade com a lei como de se manterem aptas para competir com o mercado.

Porem um ponto de grande relevância seria como implantar esse sistema de forma eficaz, surge assim os pilares do *compliance*.

Sfalsin (2018, s.p), afirma que a LEC - *Legal Ethics Compliance*, empresa brasileira focada na divulgação e promoção do conhecimento em *Compliance*, elencou 9 pilares para um bom programa de *Compliance*:

Quadro 2: Pilares para um programa de *compliance*

Pilar	Execução
1º Pilar – Suporte da Alta Direção	Deve receber o aval explícito e apoio incondicional dos mais altos executivos da empresa.
2º Pilar – Avaliação de Riscos	Riscos são eventos com impactos negativos no atingimento de um objetivo. É uma das bases do sucesso do programa, uma vez que o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento deverão ser construídos com bases nos riscos que forem identificados como relevantes durante as análises.
3º Pilar – Código de Conduta e Políticas de <i>Compliance</i>	Essa documentação serve como formalização inicial daquilo que é a postura da empresa em relação aos diversos assuntos relacionados à suas práticas de negócios, e servirá como uma bússola que guiará em conjunto com as ações e exemplos da alta administração, evidenciando o compromisso da empresa com o programa de <i>compliance</i> .
4º Pilar – Controles Internos	São mecanismos, geralmente formalizados por escrito nas políticas e procedimentos da empresa, que, além de minimizar riscos operacionais e de <i>compliance</i> , asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da empresa.
5º Pilar – Treinamento e comunicação	Cada funcionário da empresa, do chão de fábrica à alta direção deve entender os objetivos do programa, as regras e, talvez o mais importante seu papel para garantir o sucesso do programa.
6º Pilar – Canais de Denúncias	Os canais de comunicação do tipo “canais de denúncias” fornecem aos funcionários e parceiros comerciais uma forma de alerta a empresa para potenciais violações ao código de conduta, a outras políticas ou mesmo a respeito de condutas inadequadas de funcionários ou terceiros que agem em nome da empresa.
7º Pilar – Investigações Internas:	As empresas devem possuir processos internos que permitam investigações para atender prontamente às denúncias de comportamentos ilícitos ou antiéticos. Garantir que os fatos sejam verificados, responsabilidades

	identificadas.
8º Pilar – Diligência adequada (<i>Due Diligence</i>)	<i>Due Diligence</i> (ou avaliação prévia à contratação) para entender de forma abrangente a estrutura societária e situação financeira do terceiro, bem como levantar histórico dos potenciais agentes e outros parceiros comerciais, de forma a verificar se estes têm históricos de práticas comerciais antiéticas ou que, de outra forma, poderá expor a empresa a um negócio inaceitável ou que envolva riscos legais.
9º Pilar – Auditoria e Monitoramento:	A robustez do programa <i>compliance</i> se mede pela sua efetividade e para saber se o programa está caminhando na direção correta, é necessário implementar um processo de avaliação constante, chamado monitoramento, bem como auditorias regulares, que visam identificar se os diversos pilares do programa estão funcionando conforme planejado.

Fonte: Sfalsin (2018, s.p)

Ao utilizar esses pilares, a organização tem uma base de onde partir para começar a implantação do programa de *compliance*, funciona como um guia que facilita o planejamento a execução das tarefas de forma, mas sistêmica e de fácil entendimento.

6 COMPLIANCE NO ENSINO SUPERIOR

O termo *compliance* ganhou grande ênfase frente ao mercado independente de qual área de atuação do empreendimento, visto que sua aplicabilidade pode gerar diferencial competitivo para o negócio.

Devido ao alto nível regulatório que as IES devem seguir, a aplicabilidade do *compliance* nesse setor passou a ser visto com maior expressão, pois ao seguirem essa técnica, as instituições podem alcançar maior eficiência, conseguindo alcançar uma maior competitividade.

Devido o ensino superior ser um segmento altamente regulamentado para Paula (2018, s.p): “Com a criação da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13) a existência de um programa de *compliance* se tornou um atenuante. Ocorre que o ensino superior privado, enquanto nível educacional regulamentado pelo MEC, também está sujeito às regras desta lei e, pior, ainda mais regras que são criadas por resoluções, portarias, instruções normativas, etc., que tornam este segmento econômico um dos mais regulados do país”.

O *compliance* em relação ao ensino superior também pode ser enxergado como uma forma de se proceder estrategicamente, visto que essa técnica pode além de manter as IES dentro dos padrões regulatórios exigidos, pode servir para que a IES criem mecanismos de prevenção a fraudes, trazendo assim maior credibilidade. Silva (2015, p.10) afirma que:

A função de *compliance* tem amplas condições de ser aplicada ao setor educacional privado, uma vez que as entidades que o integram atuam em um mercado extremamente competitivo e regulado, e, por isso, propício a sua implementação.

Apesar dessas características, é imprescindível identificar especificamente a função de *compliance* no setor educacional privado- ou seja, é essencial reconhecer suas especificidades.

É importante ressaltar que para as IES terem uma área de atuação de *compliance*, traz benefícios enormes, pois as instituições demonstram ao mercado comprometimento e fortalecimento, além de melhorias nos processos, mantendo uma boa imagem da instituição frente aos seus stakeholders (Negrão, 2014).

Outro ponto que podemos analisar ao tratar do *compliance* nas IES seria as rotinas institucionais, ou seja, o registro e o mapeamento dos processos de trabalho com finalidade de analisar e trazer melhorias para IES. Pois implantar um sistema de *compliance* em uma instituição tem que abranger um todo e não somente uma parte, pois as partes estão interligadas de alguma maneira entre si, somente assim o objetivo do *compliance* será alcançado.

“Sendo assim de acordo com o autor, há uma clara necessidade de identificar, nas principais rotinas de uma instituição educacional particular, os riscos de *compliance* e suas possíveis formas de mitigação. [...]” (Silva, 2015, p. 106).

Uma das rotinas a ser analisada seria a que trata da gestão de pessoas, pois é de grande valia para instituições, visto que Negrão (2014, p. 69) afirma que:

“*Compliance* na área de gestão de pessoas torna-se importante por ser esta uma área fortemente regulamentada pela legislação trabalhista, além de responsável pelo atendimento aos acordos coletivos de trabalho e por assuntos estratégicos de gerenciamento de pessoas. Este tema parece estar associado apenas ao cumprimento de normas. Entretanto, o trabalho vai muito além.”

A ferramenta de *compliance* assim como em outras áreas, para IES, deve ser tratada e trabalhada de uma forma que englobe o todo, ou seja, todas as partes da instituição, pois o *compliance* não pode ser tratado de forma isolada e sim como um conjunto. Já para Silva (2015, p.117):

“As atividades em qualquer relação trabalhista envolvem funções importantes que devem ser observadas de forma legal, não apenas do ponto de vista administrativo, mas principalmente pelas obrigações e consequências jurídicas que atividades provocam. Portanto, atentar para essas obrigações permitirá que a empresa e os empregado evitem multas e transtornos operacionais, e transmitam mais confiança e segurança na relação de trabalho. ”Portanto é nesse momento que temos o *compliance* agindo em uma das rotinas que seria a gestão de pessoas/ trabalhistas, sendo essa uma rotina que a instituição deve ser um olhar bem aguçado para poder prever, ou seja, se anteceder ao fato gerador, que pode causar alguma perda para instituição.

Portanto ressalta-se que entre outras rotinas de grande importância, para análise nesse contexto, estão as rotinas fiscais, acadêmicas e financeiras.

Ao tratar da rotina fiscal também chamada de tributária, conseguimos visualizar a sua grande importância, visto que não seguir ou deixar executar algum passo dessa rotina pode trazer sérios danos para IES, pois é nessa parte que se faz a gestão dos tributos, obrigações, registros, entre

outras tarefas. Para Silva (2015), “no setor educacional privado, além de todo o risco sistêmico natural aos atos regulatórios e as políticas públicas que o envolvem, o risco fiscal também é um fator determinante nos resultados institucionais e econômicos das entidades que o constituem”.

Fazendo um engajamento entre as rotinas acadêmicas e financeiras, podemos dizer também que ambas assumem papéis distintos, mas que de certa forma se correlacionam entre si, as rotinas acadêmicas estão voltadas para o cotidiano acadêmico da IES, englobando toda a parte de gestão e controle de processos seletivos e suas variações, já as rotinas financeiras estão, mas relacionadas às maneiras de gerir as receitas e despesas das IES, sendo assim uma esta se correlacionando com outra.

De acordo com Silva (2015, p. 130), “é importante constatar que as rotinas acadêmicas devem observar as normas regulatórias dos órgãos públicos correspondentes”, já as rotinas financeiras, ainda segundo Silva (2015, p. 134), “trata-se de um mecanismo de gestão de finanças que diz respeito à aplicação de diversos princípios econômicos e financeiros”. Ainda segundo, Negrão, (2014, p.52), “um programa de *compliance* estruturado provavelmente atingirá uma serie de resultados para organização” [...] “além de gerar melhorais para os processos organizacionais”.

7 METODOLOGIA

Na metodologia do artigo, foi utilizada pesquisa bibliográfica afim de levantamento e conhecimento teórico, com uma abordagem qualitativa além de um estudo teórico, mas detalhado de *compliance* e sua aplicação no ensino superior, para auxiliar e contribuir para maior compreensão sobre o tema foi realizado ainda um estudo de caso com uma instituição de ensino superior.

Para enriquecimento do trabalho foi realizada entrevista semiestruturada, com uma pessoa responsável do setor de RH da instituição onde foi realizada 4 perguntas, com o objetivo de identificar a relevância desse setor em seguir normas que estejam em conformidade com o modelo de *compliance*.

A outra entrevista foi realizada com a Pró-Reitora Acadêmica, com um total de 5 perguntas, mostrou-se de grande valia entrevistar ambas pessoas, pois as mesmas são responsáveis por desempenharem cargos de grande relevância e diretamente ligadas as áreas que desempenha grande importância para o desenvolvimento de tarefas de *compliance*. Ambas entrevistas foram realizado no mês de janeiro de 2019.

8 ESTUDO DE CASO

Nosso estudo de caso foi realizado com uma instituição de ensino superior UGB, na unidade de situada na cidade de Volta Redonda – RJ.

A instituição traz como missão habilitar profissionais das diferentes áreas do conhecimento para intervir nos diversos segmentos sociais, tendo como referência o pensamento crítico reflexivo, a postura ética e o compromisso com a transformação da sociedade (UGB, 2019).

Outro ponto que é apresentado sobre a instituição e que a mesma tem seus valores e princípios pautados no: compromisso com o ensino de excelência, ética nas relações, valorização do capital intelectual e cultural, respeito à tradição, conscientização para a transformação socioambiental, compromisso com a responsabilidade social, estímulo à inovação e pesquisa e extensão como princípios pedagógicos.

A instituição ganhou força principalmente a partir de 1967, sob a liderança do deputado Geraldo Di Biase, idealistas empreendedores implantaram na cidade de Barra do Piraí, a Fundação Educacional Rosemar Pimentel – FERP, entidade mantenedora de futuras instituições de ensino. O nome da Fundação foi escolhido como homenagem a um dos mais respeitados e dedicados educadores do interior do Estado, Rosemar Muniz Pimentel, um dos pioneiros da instalação do ensino secundário em Barra do Piraí, já em 15 de setembro de 2003, o Ministro da Educação, Cristovam Buarque, aprovou as mudanças no regimento das Faculdades Integradas da FERP, que passou a denominar-se Faculdades Integradas Geraldo Di Biase, homenageando o pioneirismo do Sr. Geraldo Di Biase.

9 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Sobre a entrevista realizada em 08 de janeiro de 2019 com a gerente de RH, quando questionada sobre a existência de algum controle/mecanismo de ponto realizado pela instituição e como é feito, respondeu: “O controle é efetuado através do registro de ponto. Mensalmente são apuradas as ocorrências e conseqüentemente seus lançamentos”. Percebe-se através da resposta apresentada e fazendo uma correlação com os estudos teóricos sobre o tema, que a instituição mantém um controle quanto à rotina descrita pela gerente do setor de RH, apresentando assim um manual de procedimento a serem seguidos.

É de grande relevância, mencionar que o setor também conta com a presença de sindicatos voltados para os professores, como o sindicato dos professores do sulfluminense, que através de seus acordos e convenções, estabelecem normas e diretrizes que auxiliam no maior controle do segmento, exercendo um papel com influência direta nas IES.

Já quando questionada sobre qual o regime de contratação utilizado pela instituição e como é realizada essa rotina respondeu: “Regime CLT. Após seleção, o candidato passa por uma bateria de exames conforme exigência do PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional), estando apto e com documentação completa é admitido conforme regime da legislação trabalhista”. Através da resposta dada pela gerente de RH ao questionamento feito podemos observar que instituição segue as rotinas institucionais que se adequam ao setor, estabelecendo assim diretrizes que auxiliam no maior controle, contribuindo assim para o desenvolvimento de um programa de *compliance*. Essas respostas remetem a ideia que Negrão (2014) traz de que para as IES terem uma área comprometida, traz benefícios, pois as instituições passam a demonstrar para todos os seus *stakeholders* sua credibilidade.

Outro questionamento feito para gerente de RH, foi se existe na instituição algum controle quanto à contratação de colaboradores/ professores em relação à titularidade? Como resposta tivemos apenas uma afirmativa, apenas que “sim”. Alisando a resposta acima, conseguimos perceber que apesar de não dar detalhes sobre a execução dessa tarefa, a instituição demonstra algum tipo de preocupação

em relação à qualificação dos profissionais, sendo assim ela tenta se manter em conformidade com as normas e leis que tratam essa situação.

Por último perguntamos se a instituição trabalha com o regime de banco de hora e se existe alguma convenção ou acordo coletivo referente a esse regime a mesma apenas respondeu “sim”. Como análise da resposta apresentada acima conseguimos identificar que a instituição faz algum tipo de controle sobre o assunto, mas não conseguimos perceber em detalhes se esse controle é bem executado e se é passível de erros, mostra se necessário um controle bem executado a fim de detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização, funcionando como um sistema de controle eficaz, Silva (2015).

Já sobre a entrevista realizada em 25 de janeiro de 2019 com a pró-reitora quando questionada sobre quais são os procedimentos/ controles adotados pela instituição em relação ao ano letivo, respondeu: “Em cumprimento da legislação controlamos o número de dias letivos, a carga horária e atendimento às Diretrizes Curriculares de cada curso por meio do Projeto Pedagógico do Curso (PPC)”. Sobre a resposta apresentada podemos verificar que a instituição segue um mecanismo que vai de encontro ao objeto de estudo, demonstrando assim estar conformidade com as exigências do setor.

Em resposta a outro questionamento de se a instituição ao realizar qualquer atividade/ rotina acadêmica observa alguma norma regulatória de algum órgão e quais seriam eles, respondeu: “Cumprimos todas as legislações que regulamentam o ensino superior como Constituição Federal, LDB e Portarias e Decretos do Ministério da Educação e Conselho Nacional de Educação”. Com o resultado apresentado, conseguimos perceber que a instituição consegue demonstrar mecanismos capazes de auferir seus controles internos a fim de seguir também as exigências externas, podemos correlacionar essa resposta com o 4º Pilar- controles internos, que são mecanismos, que geralmente tentam minimizar riscos operacionais e de *compliance*, assegurando assim que se tenham um controle maior, ajudando a instituição a seguir as leis e diretrizes.

A pró-reitora ainda foi questionada a respeito de outras 3 perguntas, e respondeu conforme relatado, quando questionada se a instituição utiliza algum instrumento capaz de aferir objetivamente indicadores de qualidade, respondeu: “Sim. Através da Comissão Própria de Avaliação é feita a avaliação institucional, a de docente e a de curso. Participam do processo, aluno, professores e funcionários. Os indicadores utilizados são os estabelecidos pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior)”. Podemos dizer que frente à resposta mencionada a cima, ela apresenta concordância com que diz a (FEBRABAN, 2004), que a instituição deve assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles, procurando assim mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis.

Sobre outro questionamento feito foi sobre a existência de algum requisito regulatório do MEC que seja imprescindível que a instituição siga, respondeu: “Sim, as Diretrizes Curriculares de cada Curso e a legislação do Conselho Nacional de Educação”. Em análise a resposta dada pela pró-reitora, conseguimos observar uma correlação entre a resposta dada e as atividades que devem ser realizadas dentro das rotinas acadêmicas, as respostas apresentadas também estão de acordo com

que o autor Daniel Cavalcante Silva Mostra em seu livro, pois seguir algumas rotinas está relacionado diretamente a implementação eficiente e eficaz de *compliance* dentro da instituição.

Foi questionada ainda de no caso de uma mudança ou inclusão de um curso, quais as normas ou diretrizes são utilizadas, a mesma respondeu: “O balizador para abertura ou alteração de um curso é sempre a Diretriz Curricular do referido Curso”. Através da resposta conseguimos perceber que a instituição utiliza algum controle quando ao questionamento, mas não foi possível identificar se existe alguma ferramenta que possa controlar, mas afundo essa questão.

Com base nas respostas também conseguimos auferir que consta no site da instituição informações relevantes como: as diretrizes curriculares, calendário e atividades acadêmicas, manual dos alunos, entre outras informações que demonstram que a instituição segue premissas que são solicitadas para setor.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber que estudos, mas aprofundados sobre o tema de *compliance*, traz um diferencial de grande relevância para IES que foi objeto de pesquisa desse trabalho, visto que a mesma apesar de já apresentar controles e seguir normas e diretrizes tanto internas, quanto externas, ainda não consegue enxergar essas rotinas como forma de conseguir alcançar diferencial.

Percebe-se a necessidade um melhor aproveitamento desse modelo de *compliance* dentro da IES investigada, visto que a mesma ainda não enxerga ou muito pouco que esse modelo pode ser implantado dentro das instituições e não somente no setor financeiro, ou ainda mencionando que essa técnica pode auxiliar de maneira positiva diversas áreas, tendo sua aplicabilidade reconhecida de forma eficaz para elaboração e execução de melhores rotinas institucionais.

Contudo, foi possível perceber que cada vez, mas a IES se resguarda de estar em conformidade com as normas, condutas e diretrizes que são exigidas pelo setor, e conseguir maximizar os seus resultados, isso ajuda alcançando um diferencial competitivo frente a todos os seus stakeholders. Com a finalidade de se alcançar esse objetivo, percebe-se que a implementação de um modelo de *compliance* ajudaria de forma positiva a instituição analisada, pois é pautado em pilares bem estabelecidos e assertivos.

Com base na análise da teoria apresentada e fazendo uma correlação com o estudo de caso realizado foi possível verificar que a teoria se concretiza nos fatos descritos. Para finalizar podemos dizer que se a instituição conseguir implantar de forma, mas forte esse modelo de *compliance* e colocar em prática sua função, seria possível aperfeiçoar o que já é feito dentro da instituição alcançando assim maior diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática/** Luis Roberto Antonik- Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

BAUER, M. W. GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.

CARREIRO. Isadora. **A cultura do compliance no setor elétrico/** Isadora Carreiro – 2016. Disponível em: <<http://www.investimentosnoticias.com.br/noticias/artigos-especiais/a-cultura-do-compliance-no-setor-eletrico>> - Acesso em 31 dez. 2018.

FEBRABAN. **Guia/ Boas Práticas de Compliance** – Edição Revista e atualizada 2018). Disponível em:

<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf> - acesso em 10 dez. 2018.

FEBRABAN. **Documento consultivo: função de compliance/** Grupo de trabalho ABBI – FEBRABAN – Versão 2004. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>> - Acesso em: 10 dez. 2018.

HELOU. Camila. **Atuação do compliance nas organizações privadas/** Camila Heleo - Brasília: 2018. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/20691>> - Acesso em 31 dez. 2018.

LEGISLAÇÃO INFORMATIVA. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12846-1-agosto-2013-776664-norma-pl.html>> - Acesso em: 04 ago. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

NEGRÃO. Célia Lima. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas/** Célia Lima Negrão e Juliana de Fátima Pontelo- Brasília: Senac, 2014.

PAULA. Gabriel. **O ensino superior privado e o compliance educacional na expansão de polos através de parcerias/** Gabriel de Paula – 2018. Disponível em:

<<https://www.linkedin.com/pulse/o-ensino-superior-privado-e-compliance-educacional-na-de-paula>> - acesso em 04 jan. 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SFALSIN. Eliana. **Compliance: historia e importância/** Eliana Sfalsin – 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/compliance-historia-e-importancia/112775/>> - Acesso em: 10 dez. 2018.

SILVA. Daniel Cavalcante. **Compliance como boa pratica de gestão de ensino superior privado/** Daniel Cavalcante Silva e José Roberto Covac- São Paulo: Saraiva, 2015.

UGB - Disponível em: <http://www2.ugb.edu.br/institucional/nossa-historia> - Acesso em: 15 jan. 2019.

Recebido em: 20/08/2019

Aceito em: 10/09/2019

Endereço para correspondência:

Nome **Aline Gama Da Silva**

e-mail: aline_gama19@yahoo.com.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)