

*Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado,*  
de Daniel Cavalcante Silva e José Roberto Covac

São Paulo: Saraiva, 2015.

**Patrícia Ribeiro Costa**

Bacharel em Administração e especialista em docência na educação superior.  
Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal do Triângulo  
Mineiro - UFTM. Uberaba - MG, Brasil.  
costapatricia08@gmail.com

**Acir Mário Karwoski**

Licenciado em Letras. Professor Associado do Departamento de Linguística e  
Língua Portuguesa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM.  
Uberaba - MG, Brasil.  
acir.karwoski@uftm.edu.br

Fomos contemplados com um exemplar assinado contendo uma linda dedicatória do autor e professor José Roberto Covac, que forma a dupla de autores com Daniel Cavalcante Silva. Ambos são advogados com vasta experiência profissional e atuam na área de direito educacional no Brasil há anos. O livro foi publicado em 2015 pela Editora Saraiva, contém 200 páginas, boa diagramação e não apresenta equívocos de impressão.

A motivação para redigirmos a resenha partiu das discussões que fizemos no grupo Grupo de Pesquisa em Educação, Linguagens e Língua Portuguesa (GPELLP), vinculado ao Programa de Mestrado em Educação na instituição à qual estamos vinculados. Num dos seminários acerca das atuais políticas de educação superior, o livro foi apresentado e, assim, decidimos formalizar a escrita da resenha, texto que ficou um pouco extenso devido à densidade de conteúdo da obra e as excelentes provocações dos autores para a mudança nas práticas de gestão das instituições de educação superior no Brasil.

No capítulo I, os autores discutem acerca do conceito e das aplicabilidades do *compliance*. Em um cenário com características cada vez mais competitivas, as organizações buscam seu espaço independentemente do negócio em que atuam. Assim, planejar tornou-se uma ação primordial e, nesse aspecto, o programa de *compliance* atua como fator estratégico. Os autores ressaltam que “esse programa tornou-se um vetor para a proteção da integridade das organizações, reduzindo

riscos e aprimorando controles imprescindíveis para a tomada de decisões” (p. 2), afinal rege o cumprimento de normas e orienta a organização quanto às suas políticas e diretrizes, protegendo-a de inconformidades.

No segundo capítulo, os autores discutem o *compliance* como uma ferramenta de gestão que adota estratégias conforme a natureza jurídica da Instituição, sendo assim aplicável a qualquer instituição de ensino superior privada. É preciso visão sistêmica para compreender as diversas áreas das instituições mantenedoras e mantidas. Neste cenário, o *compliance* tem o papel de proporcionar tal visão como ação estratégica para o bom funcionamento da instituição, assunto discutido no capítulo 3. Sabe-se que há instituições enquadradas como privadas com *status* de faculdade, faculdades associadas, centros universitários e universidades. E, nesse contexto, há instituições privadas com fins lucrativos, sem fins lucrativos, instituições filantrópicas e confessionais.

Assim, diante dos cenários competitivos para captação e manutenção de estudantes nas instituições de educação superior privado, os autores alteram quanto a alguns riscos, assunto tratado no capítulo 4. As situações a que as pessoas e organizações ficam expostas, mesmo quando em uma “zona de conforto”, conduzem-nas na busca por melhorias. Segundo os autores, o conceito de riscos não deve estar associado a fracasso, como muito se percebe, pois assim não teríamos, possivelmente, somente resistência ao assumir risco, mas apenas o que frequentemente veríamos seria a fuga em encarar riscos. Segundo os autores, “a origem da informação sobre a natureza do risco e sua mitigação está na função do *compliance*” (p. 55); portanto, é um programa que contribui com a gestão minimizando o risco de não conformidade. Para estruturar o programa de *compliance*, os autores apresentam os seguintes riscos: financeiro, estratégico ou empresarial, operacionais, legais, de imagem ou de reputação e sistêmico. Um programa de *compliance* específico ao setor educacional privado precisa ter todos os riscos apresentados de forma a possibilitar mensuração com precisão, protegendo a organização, bem como proporcionando desenvolvimento com segurança.

No capítulo 5, os autores alertam que o ensino superior é foco de constantes ações regulatórias por parte do Ministério da Educação e, embora possam surgir regulações inesperadas, a análise apresentada quanto ao risco de não conformidade está direcionada às já existentes. Os autores descrevem, historicamente, o desenvolvimento da avaliação no contexto da educação superior no Brasil e

afirmam que, embora sem estabelecer nomenclatura própria, o MEC criou seu próprio programa de *compliance*.

No capítulo 6, os autores esboçam o tema políticas públicas associadas à função de *compliance*. As instituições privadas que aderem a uma política pública precisam estar atentas, pois a não conformidade às regras de uma política pública pode ocasionar graves prejuízos econômico-financeiros e sociais. Detalham quatro políticas públicas federais que interessam às instituições privadas de educação: a) Fies – Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior; b) Prouni – Programa Universidade para Todos; c) Proies – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior; e d) Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego.

No capítulo 7, sabiamente, os autores enfatizam a importância da função de *compliance* em todas as rotinas institucionais, uma vez que as diversas áreas de atuação estão todas interligadas. Todas as organizações precisam trabalhar a gestão com visão sistêmica, ou seja, compreender todas as áreas de atuação e, principalmente, compreender as interligações entre elas. Nesse sentido, atenção especial deve ser dirigida às instituições de ensino superior constantemente expostas a ações regulatórias por parte do MEC. Esse capítulo propõe relatar as principais rotinas das instituições educacionais particulares e a importância da gestão integrada e auditoria permanente, cumprindo regulamentos com o intuito de minimizar o risco de *compliance*, quais sejam: rotinas fiscais; rotinas trabalhistas; rotina na gestão de demandas judiciais variadas; rotinas acadêmicas e rotinas financeiras.

No oitavo e último capítulo, os autores abordam a presença da visão sistêmica nas instituições de ensino superior privado, colocando-a como uma ferramenta estratégica de *compliance*. De fato, visão sistêmica institucional permite um olhar macro sobre as diversas áreas do ambiente interno e externo, bem como suas interligações, impactando positivamente nas execuções operacionais que levam ao cumprimento da missão.

É importante que algumas questões específicas sejam consideradas ao se definir o modelo adequado do programa de *compliance* em uma IES. Os autores esclarecem que algumas estruturas de gestão já fazem parte das exigências essenciais, como o Procurador Institucional e a Comissão Própria de Avaliação e estes devem possuir atribuições complementares ao do *Chief Compliance Officer* e ao Comitê de *Compliance*, respectivamente.

O livro é excelente indicação de leitura para os estudantes e profissionais dos cursos de Administração, Direito, Pedagogia, Economia, Gestão, Formação de professores para a educação superior e, principalmente, para os gestores de instituições de educação superior privadas. Para os gestores de instituições públicas persiste ainda o desafio para implementação de mecanismos de gestão mais eficientes, sem deixar de considerar a educação como bem público e não deve ser considerada despesa, mas investimento. Porém, há gargalos nas instituições públicas que podem ser reparados e o investimento público na educação superior seja melhor aproveitado.

Quanto à gestão das instituições, um dos maiores desafios está no diferencial competitivo para se manter num cenário instável e indiferença do papel da educação superior no Brasil. Investir em inovação gerencial vai requerer uma boa administração alinhando o planejamento estratégico, as ações gerenciais e a dimensão pedagógica em direção aos objetivos determinados pela instituição na oferta de cursos de graduação, pós-graduação e, ainda, manter a indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão previstos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).