

# **O *compliance*, o controle interno e a mediação como instrumentos de governança das Instituições de Ensino Superior Privadas para mitigação de fraudes contra a Administração Pública.**

Luzia Samantha Silva Vicente<sup>1</sup>

Fábio Silva Santos<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O artigo analisou de que forma a implantação de um programa de *compliance* contribui para a governança de Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil. A metodologia adotada neste trabalho foi de caráter qualitativo e exploratório, pautado na pesquisa bibliográfica e as leis que regulamentam a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional; a lei que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública indica a importância da resolução do conflito de maneira amigável com autonomia da vontade das partes. Por fim, como verificamos a eficácia dos dois institutos quando se relacionam e atuam na governança e na resolução dos conflitos internos da IES. Abordamos, também, como o *compliance*, o controle interno muda a forma que a sociedade vê a instituição. Para tanto, são analisados os conceitos e históricos do *compliance* e como ele foi introduzido no sistema educacional. Além dos conceitos de mediação e de controle interno. E como eles juntos evitam a fraude nas empresas. O estudo revelou que quando esse conjunto de normas é trabalhado de forma contínua e programada a empresa mitiga as fraudes recorrentes junto à Administração Pública.

**Palavras-chave: COMPLIANCE. CONTROLE INTERNO. MEDIAÇÃO. INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

---

<sup>1</sup> Especialista em Psicopedagogia, especializanda em Psicologia Jurídica e Mediação de Conflitos, Advogada, Professora e Mediadora do Tribunal de Justiça da Bahia. Formada em Letras Vernáculas e Direito pela Universidade Católica do Salvador. Membro da Comissão da Mulher Advogada – OAB-Bahia. E-mail: luzsamvicente@gmail.com

<sup>2</sup> Professor orientador Doutorando em Direito Público pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestrado e Doutorado pela Universidade Salvador (UNIFACS) e Bolsista CAPES. Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Especialista em Direito Público e em Docência do Ensino Superior. Membro do Grupo de Pesquisa em Análise Econômica do Direito (UFBA), Educação e Desenvolvimento e em Cidades, Urbanismo e Urbanidades. Pesquisador do Instituto Geográfico e Histórico da Bahia. Líder do Grupo de Pesquisa em Direitos Humanos, Violência e Minorias Invisíveis (UNIRUY). Professor (Cursos de Graduação e Pós-Graduação) de Direito, Metodologia Científica e Pesquisa Jurídica (Centro Universitário Ruy Barbosa – UNIRUY Wyden Educacional; Faculdade Nobre de Feira de Santana - FAN, Unidade de Ensino Superior de Feira de Santana – UNEF, Universidade Católica do Salvador – UCSAL, Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC). E-mail: fabiosantodireito@gmail.com.

## ABSTRACT

In this work, we intended to analyze how the implementation of the compliance program contributes to an excellent administration in Brazilian Private Education Institutions. Law 12.486, of August 1, 2013, provides for the objective liability, in the civil and administrative scope, of companies that commit harmful acts against the national or foreign public administration. Law 13.140, of June 26, 2015, which provides for mediation between private individuals as a means of resolving disputes and the self-composition of conflicts within the scope of public administration, indicates the importance of resolving the conflict in a friendly manner with autonomy of the will of the parties. And its performance in the internal conflicts of the HEI. We discuss how compliance, internal control and mediation together change the way society views the institution. For that, the concepts and history of compliance are analyzed and how it was introduced in the educational system. In addition to the concepts of mediation and internal control. And how they together prevent corporate fraud. The study revealed that when this set of rules is worked on continuously and programmed, companies mitigate recurrent frauds with the National or Foreign Public Administration.

**Keywords:** COMPLIANCE. INTERNAL CONTROL. MEDIATION. HIGHER EDUCATION INSTITUTION.

## 1 INTRODUÇÃO

A questão básica deste artigo pode ser enunciada da seguinte forma: como o *compliance*, o controle interno e a mediação podem favorecer o sistema organizacional da instituição de ensino superior (IES) privada. Essa questão envolve entender como cada instituto é definido e como se incluem dentro do sistema organizacional das IES.

Nossa proposição central parte da premissa que o *compliance*, em conjunto com o controle interno e a mediação, favorecem uma governança de excelência nas IES, notadamente por ser um setor muito regulado pelo Estado, inclusive porque essas instituições têm como missão substituir o setor público na oferta de educação superior, que se constitui em direito fundamental do cidadão brasileiro.

Por exemplo, a Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, responsabiliza administrativa e civilmente as pessoas jurídicas, inclusive IES, pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Em vista disso, pretendemos demonstrar, por meio da revisão da literatura sobre a temática, que a padronização dos procedimentos internos das IES favorece à redução de fraudes. E se a padronização pode ou não influenciar na visão que a sociedade, colaborador e consumidor têm da

instituição, afinal, vivemos em um mundo globalizado e logo, qualquer conduta ilícita, mesmo que pequena é logo propagada.

Iniciaremos o artigo apresentando o programa de *compliance* e como este se relaciona com as normas. Nesse capítulo buscaremos demonstrar que é importante ter a cultura de *compliance* na empresa, e a diferença entre a empresa que possui e que não possui um programa implementado. Ao trazer o histórico de *compliance* no mundo e no Brasil, pretendemos demonstrar que o programa se localizou como peça importante na busca do equilíbrio jurídico entre o que é, ou não, aceitável.

Em seguida, apresentaremos o controle interno e sua importância na verificação se as normas implantadas pelo programa de *compliance* estão bem delimitadas. Para tal, necessário se fará definir quais são os objetivos desse controle e do que precisa conhecer dentro da estrutura organizacional das IES para uma auditoria eficaz e consistente.

Por fim, apresentaremos a mediação que é para nós o terceiro tripé utilizado pela organização de ensino na administração e condução de suas atividades, buscando sempre a excelência das suas atividades. Para tal, pretendemos trazer a Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015, e alguns dos teóricos e manuais que definem e estudam a mediação.

## **2 DIALOGANDO SOBRE COMPLIANCE**

*Compliance*<sup>3</sup> é um programa que tem como objetivo padronizar as normas e condutas da corporação. Relaciona-se com a lei, normas e procedimentos, a fim de manter o controle interno na busca de regulamentar a qualidade das ações. Ou seja, deve-se haver padronização das condutas dos executivos e colaboradores da empresa.

Com endurecimento das leis, o programa de *compliance* implantado na empresa, favorece a sua imagem, apresentando aumento da segurança do negócio e a transparência das práticas e ações da empresa. Uma empresa que possui sistema de *compliance* e obedece às leis e normas são lembradas como empresas idôneas, como vivemos em um mundo globalizado e exigente, os consumidores têm-se interessado pela

---

<sup>3</sup> *Compliance* é um termo da língua inglesa que significa “o ato de obedecer uma ordem, regra ou pedido.” “The act of obeying an order, rule, or request”. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/compliance>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

forma como as empresas fazem negócios, seja empresa de serviço ou empresa de bens de consumo.

Ao ser identificado casos de fraude em uma empresa, esta passa a ser identificada como empresa não idônea e, como consequência, pode haver redução no volume de novos negócios. Hoje, com a exigência do mercado, as empresas que não se enquadrarem no perfil que o mercado exige são excluídas.

Silva e Covac (2015, p. 2) entendem que:

Os recorrentes casos de fraudes e desvios de conduta em organizações estimularam a estruturação de práticas de governança corporativa com a finalidade de otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, e facilitando, portanto, o acesso ao capital. Nessa mesma perspectiva, surgiu a necessidade de tornar as organizações cada vez mais íntegras e capazes de se resguardar das constantes guinadas cíclicas do mercado, possibilitando, assim, a criação e o aprimoramento do que, no âmbito institucional e corporativo, é conhecido como *compliance*.

Desse modo, seguir padrões éticos favorece a imagem da empresa, trazendo segurança aos consumidores. Para Santos, Vicente e Lima (2019, p. 34), a ética é o elemento intangível mais precioso da empresa e uma vez implantado corretamente, traz segurança ao mercado, aos clientes e aos colaboradores.

E o *compliance*? É um termo originário da língua inglesa que significa “o ato de obedecer a uma ordem, regra ou pedido.”

Saldanha e Silva (2019, p. 21) definem *compliance* como:

[...] estar de acordo com a legislação e condutas éticas e morais de uma sociedade, aliado com as melhores práticas de governança empresarial, visando a uma atuação de forma íntegra e transparente.

Para Silva e Covac o *compliance* no mundo corporativo pode ser:

[...] compreendido como um conjunto de disciplinas ou procedimentos destinados 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. (SILVA e COVAC, 2015, p. 3).

De forma geral, o *compliance* se destina a garantir que a empresa adote e cumpra as exigências legais ao cumprimento de norma e ética.

Candeloro, Rizzo e Pinho (2012, p. 37) ampliam o conceito revelando que não é apenas o descumprimento das normas por parte dos agentes, e sim as orientações da gestão empresária, representando “contenção de riscos e segurança pública”.

Isso quer dizer que, ao adotar normas e regras bem delimitadas a empresa privada se coloca em uma posição superior das demais, visto que será apreciada como empresa confiável, fazendo com que os seus colaboradores e os seus consumidores possam confiar nos serviços e produtos oferecidos.

O *compliance* surgiu da necessidade do mercado financeiro em estabelecer normas e padrões que pudessem ser seguros e estáveis, bastante criterioso, evitando assim, as fraudes comuns nas instituições.

Vale lembrar que o *compliance*, apesar de ser derivado do sistema financeiro, não se aplica apenas a ele. É aplicado para estabelecer à ética e o equilíbrio administrativo de qualquer espécie empresarial, inclusive a educacionais.

Grimaldi (2019, p. 47) revela que o papel de *compliance*:

[...] nas empresas privadas integra um sistema complexo e extremamente organizado de procedimentos de controle de riscos e prevenção de valores intangíveis que devem ser coerentes com a estrutura da empresa, cuja adoção resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e confiança indispensável para orientar um comportamento e manter um estado de *Compliance*.

Grimaldi (2019) acrescenta e assegura que é necessário que seja disseminada a cultura de *compliance* nas empresas privadas brasileiras, para oferecer maior segurança aos envolvidos no processo. Importante salientar que o *compliance* não parte apenas da lei, mas de uma série de normas e comportamentos éticos, assegurando a aplicação da ética e da lei.

Segundo Covac e Silva (2015) o *compliance* tem se firmado pelo mundo e passou a ser objeto anticorrupção em diversos países. Em 2011, o Reino Unido publicou sua Lei Anticorrupção (*UK Bribery Act*, em vigor desde 1º de julho de 2011). O México também, em 12 de julho de 2012, publicou a Lei Mexicana de Combate à Corrupção. A Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (*US Securities & Exchange Commission – SEC*) e convenções internacionais importantes que assegurou estabilidade na governança da empresa. Estas e outras leis buscaram equilibrar o mercado impedindo ou tentando amenizar as fraudes cometidas pelas empresas contra a administração pública nacional ou estrangeira.

No Brasil um importante marco legal se deu através Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe da responsabilização administrativa, civil e penal das pessoas jurídicas, pela condução de práticas ilícitas contra a administração pública brasileira ou estrangeira, mais conhecida como Lei Anticorrupção que será a seguir abordada.

## 2.1 Histórico de *compliance* no mundo e no Brasil

Como dito anteriormente, o *compliance* não é algo novo, foi pensado a partir da necessidade do Banco Central americano, no ano de 1913, estabelecer regras e normas de proteção ao sistema financeiro e contra corrupção de instituições financeiras.

Covac e Silva (2015, p. 04), apresentaram em sua obra o percurso trilhado do programa de *compliance* no mundo:

A criação da política intervencionista denominado *New Deal*, em 1932, que implantou os conceitos keynesianos;  
A Conferência de *Bretton Woods*, em 1944, que culminou com a formulação do acordo *Bretton Woods*, que estabeleceu uma série de medidas voltadas ao controle do capital financeiro e do mercado;  
O desenvolvimento do mercado de opções e metodológicos de finanças corporativas (*Corporate Finances*), segregações de funções (*Chineses Walls*) e informações privilegiadas (*Insider Trading*), em 1970;  
A criação do Comitê da Basileia, em 1970, que estabeleceu as primeiras regras de supervisão bancária;  
A divulgação dos 25 princípios para supervisão eficaz pelo Comitê da Basileia em 1997;  
A publicação da Resolução n. 2.554 pelo Banco Central do Brasil, em 1998, que determina a implantação de sistemas de controles internos nas instituições financeiras do país; A fraude na empresa Eron, em 2011.  
A publicação da Lei *Sarbanes-Oxley* pelo Congresso Americano, no ano de 2002, em decorrência da concordata da *Worldcom*, assinada em 30 de julho daquele ano. Segunda essa lei, as empresas deviam adotar melhores práticas de governança e criar um comitê de auditoria;  
Divulgação pelo comitê da Basileia, em 2003, das práticas recomendáveis para gestão e supervisão de riscos operacionais, bem como a publicação dos documentos consultivo referente à função de *Compliance* nos bancos – evento este que escancarou a necessidade histórica de *Compliance*.

Foi um longo caminho até chegar o Brasil, por meio do Banco Central, que estabeleceu o programa no seu dia-a-dia e tem publicado atos normativos que servem de referência para a condução das instituições financeiras diversas. Isto que dizer que, ao adotar mecanismos de controles internos e externos para a prevenção de desvios de dinheiro, pode trazer maior segurança ao sistema financeiro.

A Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, trouxe regras de responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos ilícitos contra

administração pública, tanto nacional, quanto estrangeira. A referida lei ficou conhecida como “Lei Anticorrupção”, que prevê responsabilização objetiva, que quer dizer: não há a necessidade da haver comprovação de culpa ou dolo para haver responsabilização.

Santos, Vicente e Lima (2019, p. 32-33) apresentaram em sua obra o histórico de *compliance* no Brasil e acrescentam que:

A origem do *compliance* no Brasil deu-se inicialmente a partir do mercado financeiro. Neste sentido, já em 1998 o Banco Central do Brasil (BACEN), por exemplo, determinou às instituições financeiras e demais instituições por ele autorizadas a funcionar que adotassem sistema de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas.

Essa resolução foi seguidamente modificada até chegar à sua versão atualmente vigente, sob nº 4.595-2017, que “Dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil”.

Ainda em 1998, o Congresso nacional sanciona a lei 9.613:

[...] que dispõe sobre crimes de lavagem e/ou ocultação de bens, prevenção da utilização do sistema financeiro nacional, para atos ilícitos previstos na referida lei e criação do conselho de controle de Atividades (COAF).

Havia o interesse do Estado brasileiro em manter a ordem econômica e política do sistema financeiro, aliado a promoção de políticas de combate à corrupção contra a Administração Pública.

Mesmo antes de 1998, o Estado brasileiro já buscava preservar seus interesses e algumas leis foram sancionadas com o objetivo de impor responsabilização às pessoas jurídicas envolvidas em corrupção e suborno. Como exemplos podem citar as Leis 6.385/76 (Regulou o Mercado de Valores Mobiliários); a Lei 8.666/93 (Regulou as licitações) e a Lei 8.884/91, (Que transformou Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em Autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências.

Enfim, temos hoje no Brasil uma lei que responsabiliza a fraude contra a administração Pública. Quem comete ilícito contra a administração pública brasileira ou estrangeira é responsabilizada civil, criminal e administrativamente<sup>4</sup>.

Importante ressaltar que, não há na lei nenhum dispositivo que fale sobre a obrigatoriedade de implantar o programa de *compliance* nas organizações. O que existe, segundo “é a mitigação dos atos ilícitos cometidos pela pessoa jurídica contra a administração pública se for o programa implantado”. Desse modo, “é importante implantar o programa de *compliance* devido à exigência do mercado, normatizar as condutas a um critério rígido ajuda a evitar riscos e problemas administrativos”. (SANTOS, VICENTE E LIMA, 2019, p. 33).

---

<sup>4</sup> Lei 12.846, 2013. Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Concluimos que o *compliance* deve ser visto como ferramenta de fortalecimento do controle interno e externo das corporações, e que deve ser reconhecido como objeto importante no controle da qualidade da empresa.

## 2.2 Função de *compliance*

Sendo objetivo, a função de *compliance* é obedecer às normas e regras estabelecidas no ordenamento jurídico e nas corporações<sup>5</sup>. Não se pode falar em *compliance* se antes não entendermos que as regras precisam ser seguidas.

Covac e Silva (2015, p. 06), revelam que em cada pessoa existe naturalmente uma função de *compliance*, deste modo, seguir as normas, neste contexto, se faz fácil, afinal, já nascemos obedecendo às regras estabelecidas pela sociedade. Diante dessa perspectiva, uma vez implantada o programa, pode-se mitigar os riscos de ocorrer atos ilícitos dentro das corporações, pois fica fácil observar, dentro da cadeia de normas, se alguma não foi cumprida.

Nas IES privadas não é diferente, pois elas se relacionam diretamente com a Administração Pública, por ser um setor amplamente regulado pelo Estado, pois o substitui em um direito fundamental do cidadão, que é a educação. Veremos com mais profundidade no tópico que trataremos de *compliance* e as IES.

Voltando à função de *compliance*, Santos, Vicente e Lima (2019, p. 32), apresentam a seguinte definição:

Ao adotar um programa de *compliance* na empresa, a pessoa jurídica cuida de proteger sua organização. Afinal, seus atos são regulados e fiscalizados pelo Estado, que dispõe do poder de intervir na atividade econômica quando há lei que incentiva, regula e planeja; e pelos consumidores que estão dispostos a rescindir contratos ou deixar de consumir (produtos ou serviços) de empresas envolvidas em atos escusos (SILVA E COVAC, 2015).

Percebemos a busca pela ética empresarial que deve estar entre os objetos principais de uma empresa íntegra. Ter ética profissional é fator preponderante para o desenvolvimento e crescimento de uma organização da atualidade.

Sobre o tema, Silva e Covac, 2015, p. 07, destacam:

Nesse cenário, a ética se destaca como insumo determinante no desenvolvimento e no crescimento de empresas e organizações, tornando-se um selo de combate e

---

<sup>5</sup> Pessoas que se associam por possuírem alguma afinidade profissional, geralmente, organizam-se através de um regulamento e/ou estatuto. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/corporacao/>>. Acesso em: 26 fev. 2020.

dilemas morais no ambiente corporativo. Em sua função de *compliance*, a conduta ética constitui uma verdadeira mais-valia das empresas no intrincado universo corporativo, uma vez que resguarda a integridade das instituições, garantindo decisões cada vez mais perenes e aceitáveis.

Ao obedecer aos padrões éticos de boa governança a corporação se destaca das demais, assegurando segurança e confiança aos seus clientes e colaboradores. Igualmente é quando uma IES se enquadra nas normas de conduta ética, ela é vista como instituição de confiança e passa a ser lembrada e como consequência faz melhores negócios. Assim entendem Santos, Vicente e Lima, 2019, p. 32 “*compliance* é o instrumento valoroso para as IES, pois sendo setor regulado e fiscalizado, se faz valoroso ter implantado o programa”. Desse modo, se faz importante implantar o programa para assegurar que todos ajam dentro das normas e da ética, valorizando a imagem da empresa.

Covac e Silva (2015, p.11) acrescentam que a função de *compliance* em uma organização também evita:

[...] problemas jurídicos e processos judiciais, além de reduzir riscos legais e custos correlatos. O *compliance* também preserva a responsabilidade civil e criminal de proprietários, conselheiros, executivos e gestores, pois diminui e previne erros da administração e, conseqüentemente, previne fraudes, resguardando a conduta dos dirigentes da organização. Em suma, a função de *compliance* protege a integridade corporativa e pessoal dos seus dirigentes.

Concluimos que, ao estar em conformidade, a empresa mitiga os riscos, além de agir com transparência, fiscaliza seus colaboradores e clientes, se relaciona com os organismos públicos de modo claro e direto, favorecendo a fiscalização, evitando, assim, fraudes ou outras inadequações.

### **2.3 *Compliance* e a Instituição de Ensino Superior**

O *compliance* na educação foi admitido após promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988. Porque foi acolhido após da Constituição da República de 1988? Por que foi a partir da permissão dada pela Constituição à iniciativa privada para atuar no sistema educacional brasileiro. Ao longo desses anos a sociedade foi se transformando, e a economia se reestruturando para atingir as novas demandas e as novas competências, (SILVA e COVAC, 2015).

A instituição privada para atuar no mercado educacional necessitava obedecer às normas e as regras estabelecidas pelos órgãos que regulamentam o setor; e como é um setor bastante fiscalizado ele precisa atuar obedecendo todos os critérios para não perder o seu credenciamento junto ao órgão que a credencia.

Segundo Silva e Covac (2015, p. 20) a:

[...] Constituição (art. 290), a participação da iniciativa privada na educação é possível desde que cumpra as normas gerais da educação com seus protocolos de autorização e avaliação de qualidade pelo poder público. Em outras palavras, o ensino é livre à iniciativa privada desde que cumpra as normas gerais da educação nacional e desde que tenha autorização e avaliação de qualidade pelo poder público [...].

Desse modo, implantar o programa de *compliance* nas IES garantirá a eficiência na conduta, direção e aplicação das normas, afastando a possibilidade de reprovação dos órgãos competentes, logo, o fechamento da IES. A seguir trataremos da importância do controle interno e a validação de *compliance*.

### **3 CONTROLE INTERNO E VALIDAÇÃO DE COMPLIANCE**

A auditoria gerencial interna é imprescindível para verificar como a empresa está conduzindo as normas, isto é, ao verificar se as normas estão sendo seguidas, há segurança de que os riscos sejam mitigados. Para isso, recomenda-se que existam mecanismos internos de controles que ajudam a prevenir erros que levam ao mal funcionamento, logo, a desorganização das condutas internas.

Ressalta-se que, ao auditar uma empresa, o auditor deve ter conhecimento de como esta estão estabelecidas as regras e condutas da empresa, assim, poderá avaliar com mais precisão os erros e acertos.

Observando essa perspectiva, Santos, Vicente e Lima (2019, p. 33), sugerem que:

Ao fortalecer o sistema de controles internos e externos da instituição, os riscos de acordo com sua complexidade são mitigados. São também controlados a difusão da cultura e o cumprimento das leis e regulamentos internos e externos das instituições.

Quando tratamos dos regulamentos internos e externos, encontramos a auditoria interna como instituto importante da governança da empresa. Segundo Porta (2011), a auditoria interna e o *compliance* se diferenciam, visto que, enquanto o *compliance* regulamenta todo processo do organismo empresarial (normas,

regulamentos, diretrizes educacionais e etc), a auditoria interna tem a função de confirmar, através de testes, o cumprimento desta regulamentação.

Podemos dizer que a auditoria interna certifica se o programa de *compliance* foi implementado corretamente, seguindo todos os critérios estabelecidos na norma de referência. Além de objetivar a implementação ou o melhoramento de mecanismos internos, o controle interno, também, assessora a administração da empresa ao verificar onde está o erro que impede o bom funcionamento da organização.

Souza (2013, p. 15) apresenta a seguinte conclusão:

Com base no IBGC (2009), a Auditoria Interna, alinhada com a estratégia da organização, tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe a esses auditores atuar proativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e dos procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado. A gestão da organização é diretamente beneficiada pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da Auditoria Interna. Este órgão deve perseguir a melhoria de processos e práticas a partir do aperfeiçoamento do ambiente de controles, além de apontar as irregularidades.

No que tange o processo de controle interno, verificamos ser um instrumento importante, devendo ser utilizado na certificação do programa de *compliance*. Uma vez certificada a validação de *compliance* podemos dizer que o programa está pronto para seguir na busca da eficiência e da ética. Contudo, verificamos que mesmo seguindo as normas alguns conflitos são gerados, isso é natural, pois o conflito faz parte das relações humanas e havendo o conflito, a empresa pode se valer da mediação de conflitos extrajudicial.

Veremos a seguir como a mediação pode ser um instrumento útil quando associada ao *compliance*.

## 4. MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

O termo mediação deriva do latim *mediare*<sup>6</sup> que, dentre outros significados, é o de intervir. Significa, então, intervir de maneira pacífica, imparcial na solução de conflitos.

### 4.1 A mediação e o conflito

---

<sup>6</sup> <https://pt.wikipedia.org/wiki/Media%C3%A7%C3%A3o>

Como já foi verificado, o *compliance* é um programa que padroniza as normas e as condutas de uma organização. Já o controle interno é um instrumento utilizado para certificar se o programa de *compliance* foi implementado corretamente. Imaginamos que diante desses cuidados não haveria conflitos que pudessem desorganizar as normas da incorporação. Mas, não é isso que ocorre, afinal o conflito se faz presente em todas as relações humanas.

Sobre ser o conflito inerente à condição humana, Vasconcelos (2008, p. 19), afirma que:

O conflito é dissenso. Decorre de expectativas, valores e interesses contrariados. Embora seja contingência da condição humana, e, portanto, algo natural, numa disputa conflituosa costuma-se tratar a outra parte como adversária, infiel ou inimiga. Cada uma das partes da disputa tende a concentrar todo o raciocínio e elementos de prova na busca de novos fundamentos para reforçar a sua posição unilateral, na tentativa de enfraquecer ou destruir os argumentos da outra parte. Esse estado emocional estimula as polaridades e dificulta a percepção do interesse comum.

Portanto, o conflito ou dissenso é fenômeno inerente às relações humanas. É fruto de percepções e posições divergentes quanto a fatos e condutas que envolvem expectativas, valores ou interesses comuns.

O conflito não é algo que deva ser encarado negativamente. É impossível uma relação interpessoal plenamente consensual. Cada pessoa é dotada de uma originalidade única, com experiências e circunstâncias existenciais personalíssimas. Por mais afinidade e afeto que exista em determinada relação interpessoal, algum dissenso, algum conflito, estará presente. A consciência do conflito como fenômeno inerente à condição humana é muito importante. Sem essa consciência tendemos a demonizá-lo ou a fazer de conta que não existe. Quando compreendemos a inevitabilidade do conflito, somos capazes de desenvolver soluções autocompositivas. Quando o demonizamos ou não o encaramos com responsabilidade, a tendência é que ele se converta em confronto e violência.

Desse modo, mesmo cercado de todos os cuidados, ainda haverá a possibilidade de conflitos existirem já que é inerente a natureza humana. Tais conflitos poderão desorganizar as relações entre os colaboradores, entre colaboradores e clientes, entre colaboradores e dirigentes, enfim, haverá desequilíbrio da estrutura organizacional da corporação. A mediação educacional é um rico instrumento e deve ser usado nas IES para solucionar seus conflitos. Logo, a mediação, instrumento indicado para resolver as questões de maneira amigável, será um aliado na reconstrução das relações.

#### **4.2 Conceito e finalidade da Mediação**

A palavra mediação nos remete a um sentido de que alguém ou algo está interferindo no conflito, seja ele de caráter pessoal ou de caráter social. No dicionário o termo mediar significa “Negociar um acordo entre duas partes contrárias”<sup>7</sup>. O que nos parece ser de primeira vista um método donde o mediador interfere no diálogo. A mediação em verdade é um método que deixa as partes livres para resolver o seu conflito de acordo com sua vontade.

Segundo Vasconcelos (2008, p. 20) mediação de conflitos é definido:

Mediação é um meio geralmente não hierarquizado de solução de disputas em que duas ou mais pessoas, com a colaboração de um terceiro, o mediador – que deve ser apto, imparcial, independente e livremente escolhido ou aceito –, expõem o problema, são escutadas e questionadas, dialogam construtivamente e procuram identificar os interesses comuns, opções e, eventualmente, firmar um acordo.

Cabe, portanto, ao mediador colaborar com os mediados para que eles pratiquem uma comunicação construtiva e identifiquem seus interesses e necessidades comuns.

Há vários modelos de mediação, mas, de regra, recomenda-se a realização de encontros preparatórios ou entrevistas de pré-mediação.

A mediação é tida como um método em virtude de estar baseada num complexo interdisciplinar de conhecimentos científicos extraídos especialmente da comunicação, da psicologia, da sociologia, da antropologia, do direito e da teoria dos sistemas. É, também, uma arte, em face das habilidades e sensibilidades próprias do mediador.

Segundo o Manual de Mediação Judicial (2016, p. 20), a mediação pode ser definida:

[...] como uma negociação facilitada ou catalisada por um terceiro. Alguns autores preferem definições mais completas sugerindo que a mediação um processo autocompositivo segundo o qual as partes em disputa são auxiliadas por uma terceira parte neutra ao conflito ou por um painel de pessoas sem interesse na causa, para se chegar a uma composição. Trata-se de um método de resolução de disputas no qual se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(is) facilita(m) a negociação entre as pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizam aos seus interesses e necessidades.

De acordo com Matos (2003 *apud* DIAS E MAEMURA, 2016), mediação é definido como:

[...] processo de mediação pode ser conceituado como a intervenção pacífica de uma terceira parte/pessoa para a solução de um determinado conflito, produzindo um acordo satisfatório, em que a solução é sugerida e não imposta às partes interessadas.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/mediar/>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

Esse terceiro, que é convidado a integrar à negociação, não pode estar previamente vinculado à situação conflituosa, mas deve ser alguém que possa contribuir para solucioná-lo (MELLO, 2003 *apud* DIAS E MAEMURA, 2016).

Segundo a chamada “Lei da Mediação” (Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015), a mediação é definida como “[...] um meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública”. Ao nosso tema nos importa a mediação extrajudicial e a qual nos reportamos a seguir.

Observamos nas nossas leituras que o mediador ao mediar às partes restabelece o diálogo e iniciando uma fase de restaurar as relações que estão em conflito. É a partir do diálogo que as partes encontram soluções apropriadas que atendam as duas partes, com isso, as demandas são resolvidas sem que seja necessária a intervenção da justiça.

Importante ressaltar que os mediandos decidem sua questão e tem autonomia para isso. A já referida Lei da Mediação, no seu artigo 2º, também apresenta os princípios que regulamentam a mediação e tem como base o princípio da Autonomia da Vontade<sup>8</sup>. Este princípio deixa livre as partes para mediar ou não, e também de decidirem livremente como resolver seu conflito.

Como foi dito acima, o conflito sempre existiu e nunca deixará de existir, pois é intrínseco à natureza humana; mas, havendo condução adequada, o conflito pode ser solucionado, gerando a paz entre as partes envolvidas.

#### **4.3 A mediação nas Instituições de Ensino Superior Privadas.**

Ao definir o conflito como resultado da diferença de opiniões, ou divergência de interesses entre as partes conflitantes, podemos verificar que existe grande possibilidade de haver conflitos dentro das IES.

Sem dúvida que o primeiro grupo em que ocorre o conflito é dentro da família, é nela que os indivíduos “treinam” suas relações. E se não sabem resolver as questões dentro desse núcleo reduzido, ao entrar em um grupo maior, donde terá que se

---

<sup>8</sup> Art. 2º A mediação será orientada pelos seguintes princípios: I - imparcialidade do mediador; II - isonomia entre as partes; - III - oralidade; IV - informalidade; V - autonomia da vontade das partes; VI - busca do consenso; VII - confidencialidade; VIII - boa-fé.

relacionar com pessoas com pensamento, educação, direcionamentos diferentes, inevitavelmente os conflitos surgirão. (CHRISPINO, 2007).

A universidade, ao receber indivíduos com interesses diversos e mais heterogêneos, pode ser palco de intensos conflitos, inclusive violentos.

Pacievitch, Girelli e Eyng (2009, p. 707) afirmam que:

A escola é, em certo sentido, uma espécie de caixa de ressonâncias das turbulências que ocorrem nos diferentes meios sociais de onde procedem seus integrantes, o que leva a afetar sua vida na escola, interferindo no relacionamento com colegas e professores. Vários são os fatores que podem colaborar para que se propiciem as violências nas escolas, tais como: fatores sociais; insegurança dentro da família; indivíduos com problemas de dificuldade emocional, problemas de autocontrole e problemas de relações humanas.

Segundo as referidas autoras, esses fatores são responsáveis e interferem diretamente nas relações e geram dificuldades nos relacionamentos, manifestados em diversas maneiras e em ambientes variados.

Essas manifestações podem gerar um clima hostil na instituição de ensino, gerando dificuldades nas relações.

Como indicado anteriormente, a família é a primeira mediadora, pois é a partir dessa relação que as primeiras leis e normas sociais e morais, são introduzidas, é nela que aprendemos a se relacionar e a respeitar o outro (OLIVEIRA e CRUZ, 2017).

Se a família é a primeira mediadora, a instituição de ensino é a segunda, afinal é ela que o indivíduo tem seu primeiro contato social fora do seu grupo. E a mediação de conflito escolar se apresenta com grande possibilidade de resolução dessas situações conflituosas que se apresentam entre partes envolvidas. E a presença de um mediador dentro da IES pode evitar que conflitos sejam disseminados.

A mediação é “uma atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”, segundo lei respectiva<sup>9</sup>.

A mediação surgiu com o objetivo de colaborar com os mediados ao facilitar a prática da comunicação construtiva, identificando interesses e necessidades comuns.

Há na mediação muitos modelos, mas, de regra, podemos registrar que os encontros preparatórios ou as entrevistas de pré-mediação são recomendados (VASCONCELLOS, 2008).

---

<sup>9</sup> Lei 13.140/2015, artigo 1º, parágrafo único.

Frisa-se que na mediação as partes não são adversárias, estão reunidas para resolver suas demandas, elas são co-responsáveis pela solução do seu conflito. Esse é um modelo que as partes decidem o que querem fazer e não há interferência do terceiro, ele apenas medeia (autocomposição), ao contrário do processo administrativo, judicial ou arbitral que um terceiro decide a lide (heterocomposição).

Deste modo, ao se verificar um conflito em uma IES, a mediação é uma solução para restabelecer a paz entre os envolvidos.

O *compliance*, o controle interno e a mediação contribuem para que a IES possa desenvolver as suas atividades com qualidade, controle e resolução de conflitos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *compliance* é um programa que tem como objetivo padronizar as normas e condutas da corporação, buscando a uniformização das condutas de todos que estão envolvidos no processo de desenvolvimento de uma instituição.

Com o endurecimento das leis, as empresas foram forçadas a se enquadrar nas exigências, evitando as más condutas que leva as fraudes. Observamos que a empresa que obedece as leis é lembrada como empresa idônea e confiável de fazer negócios. Afinal, vivemos em um mundo globalizado e as informações são amplamente divulgadas com a rapidez que pode levar a empresa ao patamar de empresa não ética.

Vimos que o *compliance* surgiu da necessidade do Banco Central americano, no ano de 1913, em estabelecer regras e normas de proteção ao seu sistema financeiro contra corrupção da sua organização. No Brasil, o *compliance* foi disseminado pelo Banco Central e atingiu todas as organizações, inclusive as educacionais.

Com as sanções previstas na Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, as regras de responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos ilícitos contra administração pública, tanto nacional, quanto estrangeira, foram endurecidas e especificou como seria a responsabilização dos envolvidos com fraudes contra os entes públicos.

Apesar de a lei não determinar a implantação do programa, ficou evidente que uma vez implantado o programa reduz os riscos de haver ilícitos nas empresas e é uma ferramenta eficaz na busca da qualidade e da ética.

Com a CRFB de 1988, o Estado brasileiro delegou parcialmente uma das suas funções ao particular, o que possibilitou o ingresso de muitas empresas privadas no setor educacional superior.

Concluimos que, estando em conformidade com as leis e as normas, as empresas mitigam os riscos, agem com transparência, fiscalizam seus colaboradores e clientes, se relacionam com o organismo público de modo claro e direto, favorecendo também a fiscalização, afinal tudo é padronizado e qualquer que seja o desvio, mínimo que seja, é perfeitamente identificado.

Foi verificado que o instrumento adequado em validar o *compliance* é a auditoria interna, pois é por meio dele que se verifica se a empresa segue as normas estabelecidas pelo programa de *compliance*.

O controle interno deve ser estimulado, pois é a partir dele que erros, desvios e fraudes são identificados. Logo, poderá ser definido se a norma deverá ser mantida, excluída ou modificada.

A mediação, nesse contexto, se relaciona com a necessidade de pacificar os conflitos gerados nas relações e nas determinações (normas) não cumpridas. A mediação educacional favorece a reestruturação das relações, e resolve de maneira amigável os litígios gerados, restabelece o diálogo e as relações entre os envolvidos no conflito.

Sendo observado que o *compliance* é um instrumento rico e, quando associado ao controle interno e a mediação, revela-se eficaz na mitigação de fraudes, inclusive contra a Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

CANDELORO, Ana Paula P. RIZZO, Maria Balbina Martins de. PINHO, Vinícius. **Compliance 360º**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 4.595, de 28 de agosto de 2017**. Dispõe sobre a política de conformidade (**compliance**) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 ago. 2017. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50427/Res\\_4595\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50427/Res_4595_v1_O.pdf)>. Acesso em: 20 dez.. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 out. 1988. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 9 dez. 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6385.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6385.htm)>. Acesso em: 20 dez.. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 6 jul. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)>. Acesso em: 20 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994**. Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em Autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jun. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8884.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8884.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema

financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 4 mar. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.096, de 13 de janeiro de 2005.** Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI e regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei no 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 14 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2 ago. 2013. 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 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015.** Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm). Acesso em 04 de janeiro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.786, de 24 de maio de 2006.** Dispõe sobre os centros universitários e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 mai. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5786.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5786.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. . Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 mai. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 dez. 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/D5773compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5773compilado.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 9.665, de 2 de janeiro de 2019.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Educação, remaneja cargos em comissão e funções de confiança e transforma cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2 jan. 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9665.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9665.htm#art1)> Acesso em: 21 jan. 2020.

Comitê de Compliance da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e Comissão de Compliance da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em: 20 de fev. 2020.

COMPLIANCE. **Cambridge dictionary online.** 21 set. 2019. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/compliance>>. Acesso em 21 fev. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de Mediação Judicial.** CNJ, 2016, 6ª ed. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

DIAS, Alexandre. MITIE, Márcia. MAEMURA, Durante. **Mediação e resolução de conflitos.** Rio de Janeiro: SESES, 2016.

DICIONÁRIO INFORMAL. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/mediar>>. Acesso em: 06 mar. 2020.

GARCIA, Maurício. **Estruturas organizacionais em instituições privadas de ensino superior.** Disponível em: <<https://docplayer.com.br/9112222-Estruturas-organizacionais-em-instituicoes-privadas-de-ensino-superior.html>>. Acesso em: 28 fev. 2020.

GEWEHR, Elson Dérin. **Compliance na Função de Investimento**, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30626/000777238.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 de fev. 2020.

OLIVEIRA, Teresa Cristina de Oliveira. CRUZ, Ariadne de Araújo. **Mediação de Conflitos Escolares: Educação para a Cidadania e Direitos Humanos**. Disponível em: <<https://teresacristinaoliveira.jusbrasil.com.br/artigos/429217604/mediacao-de-conflitos-escolares-educacao-para-a-cidadania-e-direitos-humanos>>. Acesso em : 30 jan. 2020.

PACIEVITCH, Thais; GIRELLI, Eliane; EYING, Ana Maria. **Violências nas escolas: mediação de conflitos e o clima escolar**. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3340\\_1577.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3340_1577.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2020.

PORTA, Flaviano Carvalho Dalla. **As diferenças entre Auditoria interna e Compliance**, 2011. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35445/000788473.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 19 fev. 2020.

RISPINO, Álvaro. **A judicialização das relações escolares e a responsabilidade civil dos educadores**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 9-30, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a02v1658.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

SALDANHA, Edson Ribeiro Neto. SILVA, Álvaro Pereira Protásio da Neto. **Compliance como ferramenta de redução de passivo trabalhista nas empresas**. In: *Compliance em perspectiva*. Organização Nadialice Franscischini Souza e Zulene Barbosa Gomes. Salvador: Mente Aberta, 2019.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações**. In: *Revista Ensino Superior Unicamp*. 9. ed., n. 11, out. 2011. Disponível em: <[http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinosuperior/edicoes/ed04\\_outubro2011/05\\_ARTIGO\\_PRINCIPAL.pdf](http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinosuperior/edicoes/ed04_outubro2011/05_ARTIGO_PRINCIPAL.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2020.

SANTOS, Fábio S., VICENTE, Luzia Samantha Silva, LIMA, Josenaldo Luiz da Silva. **A importância do compliance na governança da Instituição de Ensino Superior privada**. In: *Compliance em perspectiva*. Organização Nadialice Franscischini Souza e Zulene Barbosa Gomes. Salvador: Mente Aberta, 2019.

SILVA, Daniel Cavalcante. COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão de ensino superior privado**. São Paulo: 2015.

SILVA, Daniel Cavalcante. **Educação e compliance: uma nova perspectiva no setor educacional.** 10 abr 2014. Disponível em: <<https://www.leiaja.com/coluna/2014/04/10/educacao-e-compliance-uma-nova-perspectiva-no-setor-educacional>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

TEIXEIRA, Juliana. TEIXEIRA, Ana Luiza Silva. **A Importância da Comissão de Valores Mobiliários no Controle do Mercado de Capitais.** 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/48547/a-importancia-da-comissao-de-valores-mobiliarios-no-controle-do-mercado-de-capitais>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

TORRES, Lucas Hoerlle. **Teoria do Stakeholder:** um estudo da aplicação do princípio de equidade do Stakeholder. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/72781>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

SOUZA, Jane Dias Gomes de. **A importância da função de compliance em instituições financeiras.** Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7025/1/MBA\\_Jane%20Dias%20Gomes%20de%20Souza\\_com%20termo\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7025/1/MBA_Jane%20Dias%20Gomes%20de%20Souza_com%20termo_P.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2020.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas.** São Paulo: Método, 2008.