

## POLÍTICA DE *COMPLIANCE* E SUAS APLICAÇÕES NA CONTROLADORIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

ÉVERTON GLUSZCZAK DE JESUS<sup>1</sup>  
ROBINSON HENRIQUE SCHOLZ<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo analisa como a controladoria de uma instituição de ensino superior, localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre, RS, monitora eficientemente a sua política de *compliance*. Define-se *compliance* como o dever de uma empresa de estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, qualitativo, tendo como coleta de dados uma entrevista semiestruturada, um grupo focal e catorze observações participantes. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo e mostrou que a política de *compliance* adotada na instituição é muito efetiva no combate a fraudes e atos ilícitos nos seus processos, conservando a boa reputação da empresa e a sua execução permitiu aos colaboradores manter controle sobre o fluxo da sua rotina administrativa de modo que a fluidez do sistema é mantida.

**Palavras-chave:** Compliance. Controladoria. Instituição de Ensino Superior.

### ABSTRACT

This article analyzes how the controllership of a higher education institution, located in the Metropolitan Region of Porto Alegre, RS, efficiently monitors its *compliance* policy. *Compliance* is defined as a company's duty to comply with internal and external laws and regulations. The research method used was a qualitative case study, with data collection being a semi-structured interview, a focus group and fourteen participant observations. Data analysis was carried out through content analysis and showed that the *compliance* policy adopted at the institution is very effective in combating fraud and illegal acts in its processes, preserving the good reputation of the company and its execution allowed employees to maintain control over the flow of your administrative routine so that the fluidity of the system is maintained.

**Keywords:** *Compliance*. Controllership. Higher Education Institution.

---

<sup>1</sup> Tecnólogo em Gestão Financeira, Universidade La Salle. E-mail: evertonjesus87@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Sociais, Universidade La Salle. E-mail: robinsonscholz@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Desde que a Lei Anticorrupção 12.846 de 2013 foi aprovada, as empresas brasileiras estão cada vez mais em busca da implantação de um programa de *compliance* para controlar os riscos que ocorrem em suas operações internas e externas. Muitas empresas multinacionais já possuem um sistema estruturado, mas com certas falhas na adaptação, enquanto as de menor porte ainda estão em processo de implantação ou não foram em busca do programa, por achar desnecessário.

Porém, cada dia mais um sistema de *compliance* se torna exigível às empresas, uma vez que as coloca de acordo com as leis e é uma maneira muito eficaz de reduzir danos e custos desnecessários a longo prazo, como também evitar que ocorram atos ilícitos nos processos dentro de sua organização.

A implantação do *compliance* envolve uma ação sistêmica de todas as áreas da empresa, devendo seguir regras impostas por órgãos reguladores e sendo coordenada pela alta direção e por um responsável devidamente capacitado para executá-la. Com o objetivo de monitorar tanto os processos internos quanto externos, geralmente a área responsável por tal monitoramento é a controladoria, aliado com a alta administração da empresa.

O objeto de estudo dessa pesquisa foi uma instituição de ensino superior (IES) com mais de 100 anos de atuação, localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre, RS, Brasil. A IES em questão atua na educação superior desde meados de 1970, oferecendo desde cursos de graduação e tecnologia até cursos de mestrado e doutorado, contando com mais de 5.000 alunos e um corpo docente altamente qualificado.

A questão problema neste estudo é: como a controladoria de uma instituição de ensino superior monitora a sua política de *compliance* de maneira eficiente? Para realizar a pesquisa, foram entrevistados os responsáveis pelo setor de controladoria e financeiro acadêmico da instituição.

O objetivo geral da pesquisa é analisar as práticas da controladoria de uma Instituição de Ensino Superior a respeito do monitoramento do seu programa de *compliance* e sua eficiência. Seus objetivos específicos são: a) identificar as práticas processuais do programa de *compliance* da instituição de ensino superior; b) compreender como a controladoria monitora o programa e avaliar sua eficiência em seguir as normas legais; c) entender os impactos do *compliance* nos processos de gestão da controladoria.

Esse tema foi escolhido devido ao reconhecimento geral das empresas brasileiras de que são necessárias medidas cada vez mais rígidas e eficazes a respeito dos seus processos, devido à inúmeros casos de fraude e corrupção que são divulgados na mídia, afetando a imagem pública das empresas e gerando desconfiança do público quanto a qualidade e confiabilidade de seus serviços.

Assim, do ponto de vista profissional, este artigo serve como fonte de informação para instituições que pretendem implantar ou estão implantando uma política de *compliance* em sua organização, bem como uma fonte para profissionais atuantes em controladoria ou diretoria, os orientando a respeito do processo de implantação. Para a IES pesquisada este artigo tem relevância para o autoconhecimento de seu sistema, de uma maneira organizada e minuciosamente explicada. Quanto à relevância acadêmica, é uma fonte de pesquisa útil para os discentes dos cursos das áreas de gestão. Para a sociedade, a pesquisa auxilia na divulgação das políticas de *compliance* para o público, assim deixando a população ciente de que o grau de confiabilidade que se tem em uma empresa pode ser elevado tendo o conhecimento de que ela adota um sistema de controle que evita fraudes e corrupção, melhorando a maneira que o público as avalia.

A estruturação do artigo se dá primeiramente por esta introdução. As segunda e terceira seções se focam no referencial teórico a respeito de controladoria e de *compliance*. Na quarta seção, é explicado o método da pesquisa aplicado e na quinta seção, são mostrados os resultados da pesquisa e o que foi analisado sobre a instituição e sua forma de monitoramento do sistema de *compliance*, assim como a sua eficiência. Na sexta seção estão as considerações finais.

## 2 CONTROLADORIA

Surgida no século XX para exercer melhor controle sobre as subsidiárias, filiais e matrizes das grandes corporações dos Estados Unidos, a controladoria vem se desenvolvendo e sendo implementada nas instituições brasileiras, através da influência de empresas estrangeiras. Atualmente, as empresas têm se preocupado cada dia mais com o desenvolvimento dos seus processos de gestão assim como sua estrutura organizacional. Com o surgimento da controladoria, a adequação das informações para apoiar os processos decisórios da alta diretoria da instituição foi concedida a um setor em específico, diminuindo a distribuição setorial dessa função.

Donnelly (1981) afirma que a controladoria deve ser o setor responsável pela coordenação do planejamento dos processos e solidificação dos planos, assumindo parte da responsabilidade pelas decisões tomadas em conjunto com os demais setores da empresa. Já Pereira (1991) define a controladoria como uma união estruturada de conhecimentos necessários para a administração de uma empresa.

### 2.1 Funções da controladoria

A controladoria é uma importante ferramenta de gestão que cada dia mais tem se tornado um setor necessário para qualquer empresa, pois ela é o centro das tomadas de decisão tanto estratégica como financeira.

Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção em algumas nações, os aspectos sociais, entre outros, exigem gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades (OLIVEIRA, 2011, p. 6).

Podemos considerar como um órgão que garante a adequação das informações para auxiliar as diretorias em seus processos decisórios. Na opinião de Fernandes e Galvão (2016, p. 9), “a controladoria pode ser conceituada como um órgão responsável pela consolidação de todas as informações relacionadas às atividades da empresa, que dão suporte aos gestores nas tomadas de decisões”.

O profissional de contabilidade inserido na controladoria tem como função elaborar e analisar as demonstrações contábeis da empresa. Como exemplos de demonstrações, se pode citar o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício. Para Catelli (2001 apud DAL MAGRO; SCOPEL, 2016), o gestor encarregado da controladoria, tendo a visão sistêmica da empresa, absorve todas as informações fornecidas pelos demais gestores e, por meio do planejamento, os orienta sobre os objetivos definidos com base nos dados que lhe foram passados.

Fernandes e Galvão (2016) acrescentam que, levando em conta a competitividade do mercado atual, ter um setor como a controladoria se encarregando da estratégia financeira da empresa é um diferencial que deve ser levado em conta, independente dos custos para sua implementação, já que com muita frequência ocorrem problemas internos de planejamento

devido à falta de atenção resultante do foco voltado apenas para os problemas externos, buscando sempre por oportunidades.

## 2.2 O *Controller* e suas funções

Para executar a gestão da controladoria é necessário um *controller*, um profissional qualificado que possui todos os atributos para exercer as funções do setor, geralmente contando com uma equipe igualmente qualificada para isso. As principais características de um *controller*, para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 13) são: “bom conhecimento do ramo de atividade; conhecimento da história da empresa; habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos e habilidade de bem expressar oralmente e por escrito”.

O *controller* não precisa necessariamente ter uma alta formação, mas geralmente esses profissionais se formam nos cursos relacionados à área e buscam o aprimoramento das suas habilidades de forma a adaptar-se às circunstâncias conturbadas do mercado em que está inserido. De acordo com Fiirst *et al.* (2018), a exigência de formação superior do *controller* foi mudando ao passar das décadas, aumentando o número de cursos superiores aceitáveis na formação do mesmo para exercer sua função.

Na visão de Fernandes e Galvão (2016), uma das principais funções do *controller* é utilizar a visão sistêmica para criar um elo mais fluido entre os demais gestores da empresa, de modo que todos estejam devidamente informados da situação atual em que se encontram e quais medidas devem ser tomadas em conjunto. Dal Magro e Scopel (2016) acrescentam que o *controller* atua em conjunto com todos os demais gestores da empresa, pois cada setor é responsável por um segmento de informações que devem ser passados para a controladoria.

Assim, se pode resumir este profissional como o encarregado de elaborar os planos financeiros, analisar as informações contábeis, definir condutas estratégicas da empresa, monitorar o mercado de atuação, verificar onde devem ser feitas ações corretivas e assegurar que os recursos da instituição sejam executados de maneira mais rentável.

## 3 *COMPLIANCE*

O que é *compliance*? “*To comply*”, traduzido do inglês, significa seguir as regras, se comprometer, obedecer. Entende-se como a conformidade que a empresa tem em seguir leis e normas estabelecidas tanto internas quanto externas no cumprimento de suas ações.

*Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação de uma empresa. Estar de acordo com o que é estabelecido pode resultar na diminuição de perdas financeiras ocasionadas por fraudes, ou perda de reputação devido a casos expostos na mídia por falhas no cumprimento de leis ou códigos de conduta (DE AZEVEDO *et al.*, 2017, p. 182).

Com origem nos Estados Unidos no início do século XX, o *compliance* é um conjunto de disciplinas que devem ser seguidas por parte das empresas de modo a satisfazer normas legais e regulamentares (tanto internas quanto externas) expressas por órgãos regulamentadores relacionadas tanto ao seu sistema de controle interno quanto governança.

Apesar da adoção do sistema não ser obrigatória, em alguns estados é necessário para que a empresa possa realizar certos contratos com a administração pública. Devido à sua associação com obrigações legais e normativas, as políticas de *compliance* eram, à princípio, atribuídas às áreas jurídicas das empresas. Mas atualmente essa função tem sido movida para outros setores, principalmente o de controladoria.

Ao privilegiar os programas de integridade e *compliance*, a Lei 12.846/13, revela uma preocupação do Estado, em delegar às empresas, papel ativo no combate à corrupção por meio de ferramentas gerenciais, estimulando normativamente o combate à corrupção em âmbito interno (BATISTI; KEMPFER, 2016, p. 408).

Entre os principais objetivos do departamento responsável pelo *compliance* estão a análise de riscos, elaboração de manuais de conduta, auditoria interna, monitoramento de controles internos e melhoria contínua. Caso haja suspeitas de violação, elas deverão ser investigadas e adotadas medidas de forma a corrigir tais infrações. Deve-se também levar em conta que atividades ou atitudes vistas como normais ou de costume regional ou nacional não podem ser consideradas como uma justificativa para a violação das leis e normas estabelecidas de *compliance*. Cardoso e De Cristo (2018) ressaltam que foram criados novos instrumentos para lidar com atos ilícitos realizados em empresas, de forma a substituir, se necessário, as penas comuns.

Para De Azevedo *et al.* (2017), cabe à empresa implementar a política de *compliance* nos seus processos, porém, há órgãos regulamentadores do governo que são os responsáveis pela normatização e fiscalização dos processos das instituições de determinados setores.

### 3.1 A importância do *compliance*

A adoção de um programa de *compliance* traz inúmeros benefícios para a empresa. Com um controle melhor de seus processos, ocorrerá diminuição e talvez até a extinção de fraudes, perdas financeiras e de reputação causadas por elas. Os casos de corrupção expostos nas mídias sempre foi algo que afetou a imagem das empresas, gerando uma preocupação geral a respeito de como garantir que os códigos de conduta sejam seguidos, uma vez que as empresas necessitam da confiança tanto dos seus clientes que exigem integridade dos produtos e serviços, quanto dos seus acionistas que visam ter lucro em seu investimento.

De acordo com De Azevedo *et al.* (2017), antigamente, as políticas de *compliance* não eram tão rígidas, porém, após casos de corrupção dentro de empresas com renome, os governos começaram a implementar órgãos de controle de práticas técnicas administrativas em instituições financeira, de modo a evitar que tais situações ocorram com frequência e também, uma empresa que não promove uma política de *compliance* não está necessariamente fora das normas estabelecidas pelos órgãos regulamentadores. Porém, sempre é necessário criar linhas de defesa e monitoramento para os processos de maneira a assegurar totalmente sua integridade. Para fins de entendimento sobre *compliance*,

[...] ele abrange o sentimento de justiça dentro da empresa, onde o estabelecimento das regras prevê a não concessão de vantagens para uns ou desvantagens para outros. A sua aplicação deve ser regida de forma isenta de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer outro capaz de distorcer o verdadeiro propósito do assunto. Dessa forma, as regras de *compliance* governam o comportamento das pessoas e lhes dão um sentido pragmático no seu cotidiano, em busca do benefício da coletividade (GIOVANINI, 2014, p. 20).

Bento (2018) lembra que se deve sempre levar em consideração que a ideia do programa não é favorecer ou desfavorecer alguém dentro da instituição, mas sim fazer com que cada colaborador, independentemente do nível hierárquico, siga as regras impostas para que não ocorram erros nos processos administrativos que podem levar à ocorrência de falhas que comprometam o cumprimento das leis. A política de *compliance* varia dependendo da natureza da instituição e o seu ramo de atuação, não havendo um padrão universal para a sua implantação.

#### 4 MÉTODO

A presente pesquisa foi realizada por meio do método qualitativo, um artifício de investigação científica focada principalmente na subjetividade do objeto a ser investigado, descobrindo as suas peculiaridades e individualidades. A escolha deste método ocorreu por não haver necessidade de coleta de dados ou índices numéricos, uma vez que a pesquisa foi mais voltada para a metodologia exploratória, utilizando-se de entrevistas e observação participante. Conforme Bauer e Gaskell (2013, p. 23), “a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*”.

Godoy (1995, p. 58) retrata que a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, um método qualitativo de pesquisa que busca avaliar um determinado tema real para esclarecer o como e o porquê de seu funcionamento, de modo a conhecer os elementos que auxiliam na sua materialização. Ele nos permite a melhor compreensão dos fenômenos e processos tanto organizacionais quanto políticos de uma sociedade ou organização.

A necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Em resumo, o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2010, p. 24).

Nesse aspecto, foi aprofundada a política de *compliance* adotada pela IES estudada neste artigo, investigando como são aplicados os métodos para que a organização siga corretamente as regras que são impostas para o cumprimento de suas ações. Ainda na opinião de Yin (2010, p. 24), “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”.

O tópico guia, aplicado por meio de um grupo focal e de uma entrevista individual, foi respondido pelos gestores e analistas dos setores correspondentes nos dias 13 de setembro e 16 de setembro de 2019. A observação participante foi feita no período de 01 de setembro até 18 de outubro de 2019, gerando catorze diários de campo.

A entrevista semiestruturada é uma técnica versátil que pode se resumir a uma conversa entre o pesquisador e o objeto da pesquisa. Assim, profissionais de setores específicos da instituição foram entrevistados a respeito de suas competências em relação ao monitoramento que fazem para que os processos organizacionais sejam cumpridos com devida integridade.

Uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista. Esta observação pode ser surpreendente devido à associação habitual entre as entrevistas e o método de levantamento. No entanto, as entrevistas também são fontes essenciais de informação para os estudos de caso. Em outras palavras, embora seja observada uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões, na entrevista de estudo de caso, será provavelmente fluida, não rígida. (YIN, 2010, p. 133).

A técnica da observação participante trata-se de uma estratégia de pesquisa na qual o pesquisador insere-se no ambiente a ser avaliado, de modo que passa a vivenciar os fenômenos que ali ocorrem, partilhando assim da rotina do lugar e observando diretamente a maneira que os processos ocorrem, registrando os fatos em um diário de campo.

A observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é simplesmente um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir vários papéis na situação de estudo de caso e participar realmente nos eventos sendo estudados (YIN, 2010, p. 138).

Para Falkembach (1987), um diário de campo constitui-se em uma ferramenta de registro para o praticante da observação direta. Nele registram-se as observações, comentários e reflexões feitas durante a observação, assim como pode servir para registros de atividades e de processos de trabalho. Deve-se fazer o seu uso diariamente para melhor descrição e acompanhamento da situação que está sendo observada. A observação ocorreu no setor de controladoria que, no caso da instituição pesquisada, abrange tanto a controladoria e contabilidade quanto o financeiro administrativo, e no setor financeiro acadêmico, responsável direto pela captação de recursos da IES em questão.

A técnica conhecida como grupo focal consiste na reunião de um grupo de pessoas a fim de debater a respeito de um tópico referente à empresa. Também é conhecido como “focus group”.

O objetivo do grupo focal é estimular os participantes a falar e a reagir àquilo que outras pessoas no grupo dizem. É uma interação social mais autêntica do que a entrevista em profundidade, um exemplo da unidade social mínima em operação e, como tal, os sentidos ou representações que emergem são mais influenciados pela natureza social da interação do grupo em vez de se fundamentarem na perspectiva individual, como no caso da entrevista em profundidade (BAUER; GASKELL, 2013, p. 75).

Por fim, foi aplicada a técnica da análise de conteúdo para a interpretação dos dados, a qual se baseia em avaliar os dados coletados de forma sistemática de modo a compreender todas as informações em conjunto para assim chegar a uma conclusão.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 2011, p. 37).

Após coletar os dados e organizá-los, obteve-se uma visão sistêmica dos setores observados e será visto ordenadamente e com clareza as políticas de monitoramento adotadas para manter a integridade de seus processos.

#### **4.1 Contextualização da empresa**

A empresa pesquisada trata-se de uma Instituição de Ensino Superior localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Ela atua a mais um século na área da educação, oferecendo educação infantil, assim como o ensino médio e fundamental, tendo iniciado o ensino superior em meados de 1970. Até recentemente era um Centro Universitário, mas acabou por se tornar universidade em 2017, conforme o Diário Oficial da União.

### **5 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise apresentada nesta seção foi feita com base no resultado da pesquisa aplicada nos setores de controladoria e financeiro acadêmico de uma instituição de ensino superior localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre/RS, juntamente com a abordagem teórica do estudo. A apresentação está dividida em três categorias, abrangendo os objetivos específicos citados no artigo.

### **5.1 Práticas de *compliance* da instituição de ensino superior**

Conforme visto, o *compliance* pode ser resumido como o dever de cumprir regulamentos internos e externos, de forma a preservar a imagem da empresa e evitar atividades ilícitas em sua organização (DE AZEVEDO et al., 2017). As instituições de ensino, embora sigam padrões diferenciados de empresas mais padronizadas, também necessitam de diretrizes internas e externas para manter o seu funcionamento e integridade. Ao mencionar Instituições de Ensino Superior, estamos nos referindo à uma concepção surgida no século XX. Este conceito envolve níveis de aprendizagem como educação de segundo e terceiro graus, cuja estrutura varia conforme o sistema nacional de educação em que estão inseridas. Por “superior”, entende-se o ensino aprofundado de conhecimentos acadêmicos (PEGORARO, 2008).

O atual modelo do programa de *compliance* adotado pela instituição de ensino superior foi implementado no ano de 2014. Na entrevista semiestruturada realizada, foi informado que “as normas são impostas, via de regra, pela mantenedora, seguindo as melhores práticas dos órgãos reguladores da filantropia” (ENTREVISTADO 1, Individual).

Entidades filantrópicas são definidas como sociedades sem fins lucrativos cuja finalidade é prestar serviços à sociedade sem o propósito do lucro. Para os órgãos públicos considerar uma entidade como filantrópica, é necessário comprovar que tem sido exercido por um período mínimo de três anos atividades beneficentes aos mais necessitados sem a distribuição de lucros e remunerações aos seus responsáveis. Quanto a entidades mantenedoras:

As entidades mantenedoras são instituições, nesse caso, criadas com a finalidade específica de desenvolver a educação superior. Elas são o suporte legal para que de fato sejam viabilizadas condições administrativo-financeiras para a efetivação da educação superior. IES e mantenedoras devem constituir, institucionalmente, um único ente jurídico, no qual de direito e de fato são disponibilizadas estruturas, profissionais, legalidades para que, em um determinado local ou região, sejam efetivadas ações com vistas ao oferecimento da educação superior (PEGORARO, 2008, p. 27).

Assim, sabe-se que a IES pesquisada faz parte de uma rede filantrópica que assiste à sociedade, buscando trazer benefícios à comunidade em que está inserida e, para isso, segue as regras impostas pela mantenedora da rede. De acordo com a controladoria, as medidas tomadas para conscientizar os colaboradores a respeito do programa de *compliance* e das regras a serem seguidas são “ações de comunicação efetivas e recorrentes. Um bom diagnóstico pode ser obtido através do processo de auditoria” (ENTREVISTADO 1, Individual). O financeiro acadêmico comenta que as medidas tomadas são: Formações e treinamentos institucionais. Podem ser treinamentos com a assessoria jurídica ou com formação de pessoas. Nós também recebemos informativos contendo resoluções, regulamentos e novas normativas (ENTREVISTADO 2, Grupo Focal).

Também é acrescentado que “além dos treinamentos que nós recebemos, algumas ferramentas de apoio também nos auxiliam a seguir as normas de *compliance*”



(ENTREVISTADO 3, Grupo Focal). Contribuindo para este entendimento, o Diário de Campo do dia 02/09/2019, acrescenta que:

A rotina no setor da controladoria é menos intensa do que no financeiro acadêmico, uma vez que não ocorre atendimento ao público externo. Enquanto o primeiro interage apenas com os colaboradores da instituição que, a princípio estão familiarizados com as normas internas, o segundo atende diretamente os discentes, que na maioria dos casos não estão familiarizados com as regras e muitas vezes geram adversidades relacionadas à forma de pagamento das mensalidades.

A respeito das principais práticas adotadas para que as normas internas e/ou externas sejam seguidas nos processos administrativos, de acordo com a controladoria:

As melhoras práticas são realizadas através de diretrizes oriundas das altas diretorias. Os procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas (ENTREVISTADO 1, Individual).

Falando mais a respeito das práticas, o outro funcionário da controladoria complementa que:

As principais práticas são as evidências que fazemos todos os dias. É seguido o que a mantenedora determina e analisado e monitorado pela gestão dos setores. Porém, nós somos uma rede e nem todas as instituições dessa rede trabalham da mesma forma e oferecem os mesmos serviços, então cada unidade tem seu próprio planejamento e suas próprias ferramentas de controle (ENTREVISTADO 3, Grupo Focal).

No Diário de Campo do dia 04/09/2019 foi constatado que "os colaboradores aplicam as regras diariamente, anexadas em cada processo para evitar erros e possíveis inconsistências que possam ser detectadas no futuro". Ainda no mesmo dia, em relação aos contratempos gerados pela falta de informações dos alunos: "É bem visível que os colaboradores do financeiro acadêmico estão preparados para lidar com qualquer situação que envolva divergências com os alunos, e as adversidades costumam ser resolvidas no mesmo dia em que ocorrem".

Continuando sobre o uso das ferramentas de *compliance* pelos funcionários, na entrada do Diário de Campo em 06/09/2019:

Nota-se que os colaboradores de ambos setores utilizam frequentemente as ferramentas e manuais de apoio ao se deparar com um processo mais complexo ou que tenha lhe fugido o contexto. Os funcionários também passam a orientação aos colegas que se perdem, mostrando um bom espírito de equipe.

Acrescentando, o outro entrevistado da controladoria afirma que as práticas mais comuns são "o controle do fluxo dos processos, priorizando os prazos a serem cumpridos, controlando a temporalidade e a economia nos mesmos" (ENTREVISTADO 4, Grupo Focal). Quanto ao financeiro acadêmico:

Nós temos os nossos procedimentos padrões, conhecidos como POPS, com os processos institucionais, e auditorias internas para verificar se os processos estão sendo seguidos. Muitas das normas são definidas pela mantenedora e nós, como mantida devemos seguir, porém algumas das práticas são da própria instituição. São normas decididas em diretorias, pró-reitorias (ENTREVISTADO 2, Grupo Focal).

Complementando, tem-se no Diário de Campo do dia 09/09/2019 que: "O programa é muito bem refletido na rotina administrativa que ocorre dentro de cada um dos setores observados, mostrando que há uma conscientização geral entre os colaboradores a respeito

das regras impostas pela Mantenedora e altas diretorias”. Como visto nos trechos apresentados, o programa é muito bem seguido pelos colaboradores e eles compartilham seus conhecimentos, concordando com as palavras de Bento (2018), que reflete que a implantação de um programa de *compliance* exigirá a visão sistêmica por parte da instituição e de seus colaboradores, uma vez que será necessária uma ação em conjunto para a definição de todas as etapas.

Portanto, o atual programa de *compliance* implementado na instituição é seguido desde 2014, e as normas externas são impostas pela Mantenedora, seguindo as práticas dos órgãos reguladores da filantropia, enquanto as normas internas são determinadas pelas altas diretorias. Os colaboradores recebem diretrizes, formação, treinamentos institucionais e ferramentas de apoio para se adequar às regras e exercer os processos de maneira correta. Também são disponibilizados mapas de procedimentos padrões conhecidos como POPS, além de controles diários dos fluxos dos processos, com os resultados sendo monitorados pelos gestores de cada setor utilizando-se de auditorias internas para verificação do cumprimento dos processos.

## 5.2 O monitoramento do programa de *compliance* e sua eficiência

Uma vez definidos os parâmetros do programa de *compliance* da instituição, a pesquisa passou a compreender como se dá o seu monitoramento e avaliar a eficiência do programa implantado em fazer com que os colaboradores sigam as regras externas e internas impostas. Também serão identificados os responsáveis pelo monitoramento e aprimoramento dos processos na controladoria e no financeiro acadêmico, assim como os procedimentos que estes profissionais utilizam para executar essa função e também as medidas tomadas em caso de descumprimento das regras.

Conforme o responsável pela controladoria, “as lideranças de cada área são as responsáveis por realizar este acompanhamento, visto que estas são as referências da diretoria” (ENTREVISTADO 1, Individual). Como se sabe, uma boa compreensão do ramo de atividade, assim como da história da empresa e habilidades de análise contábil e expressão oral são essenciais para o *controller* executar suas funções (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

De acordo com os demais funcionários da controladoria, “pensando em uma linha de hierarquia, o processo começa a ser realizado pelos analistas e pelos assistentes” (ENTREVISTADO 3, Grupo Focal) e “os analistas de custos lotados na controladoria são os responsáveis pelo controle das despesas, monitorando e aprimorando os processos” (ENTREVISTADO 4, Grupo Focal). A partir disso, ocorre o monitoramento pelas altas diretorias.

O primeiro monitoramento é realizado pelos gestores dos setores e acima dele estão os diretores que realizam o segundo monitoramento, onde são apresentados os resultados, os relatórios e conferido naquilo que foi previsto e no que foi realizado. Acima dos diretores temos as pró-reitorias que são os últimos responsáveis pela análise do monitoramento (ENTREVISTADO 3, Grupo Focal).

Observando a rotina de aplicação das regras de *compliance*, a entrada do Diário de Campo realizado em 16/09/2019 mostra que:

Na controladoria os funcionários se mostram mais adequados ao *compliance* por já possuírem anos de casa, tendo já se adequado às regras e sabendo como orientar os demais, com frequência auxiliando os funcionários dos demais setores.

E no financeiro acadêmico:

Os analistas são responsáveis pelo monitoramento e há processos que são criados dentro do setor, outros processos são institucionais dos quais o setor deve se apropriar e praticar de acordo com a expectativa da instituição (ENTREVISTADO 2, Grupo Focal).

Conforme a observação realizada no setor no dia 03/09/2019, “no financeiro acadêmico os analistas conferem diariamente os processos e regularmente orientam os colaboradores, principalmente os mais novos no setor”.

Bento (2018) nos lembra que as normas sempre existem, mas nem sempre são seguidas, causando perdas financeiras e de reputação das instituições. Em relação ao monitoramento dos processos para verificar se as regras estão sendo seguidas, foi informado que em ambos os setores ele ocorre “através de auditorias internas e externas, bem como controle de monitoramento mensal entre os setores” (ENTREVISTADO 1, Individual) e também por meio de “relatórios e processos de compras, cumprindo os prazos e as exigências impostas pelo *compliance*” (ENTREVISTADO 4, Grupo focal). O financeiro acadêmico declara que o monitoramento ocorre “por meio de relatórios e cruzamento de informações” (ENTREVISTADO 2, Grupo focal). Ainda é dito que:

A partir do momento que o profissional segue o processo determinado e mapeado pelo setor, ele executa aquelas funções e faz o monitoramento diariamente. A realização do processo gera informações em relatórios de resultados e a partir disso é feita a análise e o monitoramento. Isso ocorre periodicamente, dependendo da demanda determinada pela gestão (ENTREVISTADO 3, Grupo Focal).

Apesar de haver um programa de *compliance* na instituição e os colaboradores tendo as orientações de como segui-lo, é inevitável que ocorram ocasionais descumprimentos das normas, uma vez que as pessoas podem se tornar insubordinadas no cumprimento dos processos. Para esses casos, medidas devem ser tomadas e como o *controller* afirma: “o colaborador que não respeita as normas impostas é encaminhado para o setor de recursos humanos, para tentar entender o que se passa” (ENTREVISTADO 1, Individual). Os demais funcionários da controladoria afirmam que “a controladoria entra em contato com o coordenador da área, apresentando as inconsistências e solicitando melhorias para cumprir o processo” (ENTREVISTADO 3, Grupo Focal) e:

Quando ocorre um erro no processo, existem várias maneiras de classificá-lo. O executor da análise irá identificar o erro e o profissional que cometeu ele e orientá-lo, conferindo se ele tinha o conhecimento correto do procedimento, uma vez que é disponibilizado aos funcionários um POP com a descrição correta das operações. Dependendo da abrangência do erro cometido, o colaborador é advertido e, em último caso, demitido (ENTREVISTADO 4, Grupo Focal).

Ainda se deve levar em conta a natureza do erro. As medidas a serem tomadas devem se basear no caso de o erro ser proposital ou não, uma vez que isso influencia na hora de determinar a correção e exageros devem ser evitados, pois como Cardoso e De Cristo (2018) afirmam, nem sempre aplicar a punição máxima para os atos de corrupção é a melhor estratégia, de forma que as investigações tomam um rumo mais razoável.

Na ocorrência de erro é feita uma análise para identificar aonde que ele ocorreu. Se o erro foi doloso, deve haver a intervenção imediata para a correção do erro e orientação do funcionário. Caso o erro seja culposos, deve-se dialogar com o colaborador e verificar se ele tem o entendimento necessário sobre as normas (ENTREVISTADO 2, Grupo Focal).

No Diário de Campo realizado no dia 12/09/2019, buscou-se entender a respeito do assunto e foi relatado que:

Ao longo da observação na controladoria, pôde-se verificar que a questão de não cumprimento das normas gera inconsistências nos prazos e resultados dos processos e, quando o responsável é identificado, orientações são passadas a ele para evitar que os erros continuem ocorrendo. Foram relatados casos de funcionários que insistiam nos erros e mostravam sinais claros de insubordinação, o que acabou levando ao seu desligamento da instituição.

Por fim, existem indicadores financeiros que são utilizados de modo a mensurar e avaliar se as normas estão sendo aplicadas corretamente: “os indicadores financeiros são: resultado financeiro geral, índice mensal de inadimplência, percentual de renúncia da receita e percentual da folha de pagamento” (ENTREVISTADO 1, Individual). Os colaboradores mostram confiança nos indicadores para fins de conferência, pois como Fernandes e Galvão (2016) afirmam, quanto mais os controles internos mostrarem a veracidade, maior será a confiabilidade nas demonstrações financeiras, aumentando a efetividade das decisões administrativas por parte dos funcionários.

Sobre conferências externas, no Diário de Campo do dia 04/10/2019 foi informado:

Nessa semana ocorreu a auditoria externa, realizada por um auditor enviado pela mantenedora. O auditor realiza a avaliação em todos os setores da área administrativa, conferindo se os processos e resultados estão de acordo para enviar um relatório completo para a mantenedora.

Resumindo, o monitoramento do programa é executado pela liderança dos setores pesquisados, seguindo uma hierarquia que se estende até as pró-reitorias. Para verificar se os processos estão de acordo com as regras impostas, são realizadas auditorias internas e externas, assim como relatórios de resultados e cruzamento de informações. Caso ocorram erros nos processos, é feita uma análise para identificar o responsável e são tomadas medidas em relação ao ocorrido. Indicadores financeiros gerados periodicamente para fins de mensuração e verificação do *compliance*.

### **5.3 Os impactos do *compliance* nos processos de gestão da controladoria**

Com base nos dados coletados, se pode notar que o programa na instituição é bem estruturado nas áreas de controladoria e financeiro acadêmico, servindo como uma orientação geral nos processos. Com base em tudo o que foi pesquisado neste artigo até agora, resta entender como o programa de *compliance* impactou nos processos internos da IES e saber o seu grau de eficiência dentro dela. Como Bento (2018) explica, a ideia do programa não é causar medo nos colaboradores da instituição, mas orientá-los a alcançar os objetivos da empresa através de um trabalho em grupo focado, uma vez que os controles internos servem para reduzir as perdas e gerar um bom resultado financeiro.

Sobre como as práticas de *compliance* adotadas auxiliam na fluidez dos processos da controladoria, os funcionários do setor afirmam que “as práticas adotadas tornaram os processos mais rápidos, com maior controle de prazos e retornos” (ENTREVISTADO 4, Grupo Focal) e “são estas práticas que asseguram que os processos sejam executados de forma eficiente” (ENTREVISTADO 3, Grupo Focal). Na opinião do *controller*:

É inegável que trabalhar em uma empresa correta, que cumpre com todas as normas, é muito mais satisfatório do que ser funcionário de uma companhia que passa por cima das regras. Dia a dia a instituição trabalha para seguir as regras e dar mais agilidade e fluidez aos processos. Passa uma sensação de segurança saber que seus direitos (salário, benefícios e boas condições de trabalho) são respeitados. Além disso, um bom programa de *compliance* costuma ter efeito positivo em todos os processos da empresa, tornando-a muito mais organizada e atrativa para se trabalhar (ENTREVISTADO 1, Individual).

O funcionário do financeiro acadêmico afirma que no setor “a prática de *compliance* faz com que os processos sigam seu fluxo corretamente, evitando o retrabalho e o engessamento dos mesmos por falta de conformidade” (ENTREVISTADO 2, Grupo Focal).

Continuando o foco em como as práticas melhoram a fluidez nos processos, o Diário de Campo do dia 23/09/2019 informa:

A fluidez dos processos é bem observada na rotina de ambos os setores, sendo inegável a eficiência do programa. Apesar de alguns contratempos, os analistas e gestores estão sempre preparados para lidar com eles e orientar devidamente seus subordinados para garantir que não haja um travamento nos processos.

Os funcionários entrevistados confirmam a efetividade do programa em manter a espontaneidade em sua rotina e que adaptações são feitas para se adequar a mudanças no cenário ao mesmo tempo em que os processos não cessam. Esta estratégia é necessária, pois como Bento (2018) menciona, apesar de exigir uma certa mobilização dos setores da empresa, é desnecessário estatizar suas atividades, uma vez que parte do planejamento de implantação envolveu uma estratégia para realizá-la sem afetar o fluxo dos processos.

Em concordância com o fato de que as práticas impostas têm sido efetivas na rotina administrativa da instituição, elas também reduzem situações inconvenientes para a empresa. Conforme De Azevedo *et al.* (2017), a falta de conformidade com as normas pode causar a irregularidade do negócio, levando a riscos que podem causar a interrupção das atividades da empresa. Quando perguntado se o *compliance* ajudou a acabar com as fraudes e perdas financeiras na instituição, foi dito que “em relação a fraudes, a controladoria faz os apontamentos e, sempre que possível, o ressarcimento das perdas financeiras” (ENTREVISTADO 4, Grupo Focal). Os demais afirmam que “as práticas ajudam na redução da fragilidade dos processos, minimizando custos e desperdícios” (ENTREVISTADO 2, Grupo Focal) e “com a utilização das práticas de controle é possível monitorar e relatar cada parte dos processos, bem como os envolvidos” (ENTREVISTADO 3, Grupo Focal). Adicionando a opinião do *controller*, ele afirma:

O programa ajudou muito a reduzir as fraudes, pois ele promove a disciplina necessária para garantir o cumprimento das normas e regulamentos estabelecidos pela organização, ou seja, as diretrizes e os protocolos para andamento das atividades do negócio. Além disso, funciona como um utensílio para o tratamento de todas as não conformidades e desvios, seja com medidas corretivas ou preventivas, seja ajudando na detecção (ENTREVISTADO 1, Individual).

Observando a questão de detecção de erro por parte dos colaboradores através das ferramentas disponibilizadas, o Diário de Campo realizado no dia 07/10/2019 afirmou:

Vê-se claramente que as conferências realizadas pelos analistas detectam as inconsistências rapidamente, sendo possível evitar e reduzir perdas causadas por erros cometidos nos processos de imediato, mostrando nitidamente a eficiência do programa e os resultados dos treinamentos passados para os colaboradores da instituição.

Para concluir a pesquisa, buscou-se a opinião dos colaboradores entrevistados a respeito da sua visão de como o *compliance* é executado atualmente na empresa e em quais aspectos ele contribui para a instituição. Para a controladoria, “as normas são passadas aos colaboradores e eles recebem a orientação necessária para cumpri-las de maneira eficiente, criando assim um sistema fluido dentro da empresa” (ENTREVISTADO 4, Grupo Focal) e “com a adoção das práticas de *compliance* é possível executar as atividades de maneira controlada e organizada. Sendo assim, é possível apresentar segurança e transparência para os gestores da IES” (ENTREVISTADO 3, Grupo Focal). De Azevedo *et al.* (2017) concordam

que para manter a integridade da empresa, seguir leis regulamentares é vital, pois a divulgação na mídia de um caso fraudulento afetará a imagem da instituição no mercado.

O *compliance* é muito bem executado, porém não na totalidade da instituição, pois existem setores em que o programa ainda não é estruturado. Na diretoria administrativa, os processos de controle utilizados atualmente são: analisar os riscos operacionais, gerenciar controles internos, desenvolver projetos de melhoria contínua, analisar e prevenir fraudes, monitorar a segurança da informação junto com a TI, realizar auditorias periódicas, elaborar manuais de conduta, produzir planos de disseminação do *compliance* na cultura organizacional e interpretar leis e adequá-las ao universo da empresa (ENTREVISTADO 1, Individual).

Para o financeiro acadêmico, “o *compliance* é executado por colaboradores que possuem conhecimento técnico dentro da instituição para disseminar e fiscalizar os processos. Na instituição, o *compliance* contribui na execução correta e eficaz dos processos” (ENTREVISTADO 2, Grupo Focal).

Como mencionado por Figueiredo e Caggiano (2008), o *controller* possui um grande conhecimento tanto do ramo de atividade como do histórico da empresa. Levando em conta essa informação, se conclui que a opinião positiva do profissional entrevistado em relação ao *compliance* confirma que o programa implementado na empresa tem gerado resultados positivos que antes da sua implantação não eram alcançados.

Finalizando a observação participante, na última entrada do Diário de Campo no dia 16/10/2019, foi constatado pelo observador que:

A conclusão que se pode tirar durante o período de observação é de que o programa se mostra muito efetivo dentro da instituição, com os colaboradores bem orientados a respeito das normas de modo que, através das conferências, consigam detectar qualquer incongruência nos processos realizados e, conforme visto, tomar as medidas impostas para a correção destes problemas. Em suma, o programa de *compliance* implementado na IES se mostra muito eficiente em cumprir seus objetivos, mostrando uma sólida estrutura nas áreas administrativas da empresa.

Este efeito positivo que o *compliance* traz é muito vantajoso, pois como disse De Azevedo *et al.* (2017), uma empresa que ganha destaque em relação à sua fidelidade às normas técnicas pode receber uma certificação ISO, agregando mais valor ao seu nome.

Concluindo este objetivo, foi visto que as práticas de *compliance* adotadas pela instituição se mostraram efetivas em manter a fluidez nos processos da controladoria e do financeiro acadêmico, evitando retrabalhos e inconformidades. Essas políticas servem como ferramentas para a realização de conferências por parte dos analistas e são muito eficazes no combate às fraudes e perdas dentro da empresa, detectando imediatamente as inconsistências para a aplicação das correções. Apesar de não estar presente em todas as áreas, o *compliance* é muito bem executado na instituição, um reflexo dos treinamentos e formações disponibilizadas aos funcionários que ajudam a aprimorar seus conhecimentos técnicos a respeito dos processos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi elaborada com o objetivo geral de analisar as práticas da controladoria de uma Instituição de Ensino Superior a respeito do monitoramento do seu programa de *compliance* e sua eficiência. Com base nos objetivos específicos respondidos na análise de dados, foi verificado que o programa de *compliance* vigente na instituição foi implementado no ano de 2014, tendo as suas normas internas e externas impostas pela mantenedora, respeitando as práticas exigidas pelos órgãos reguladores da filantropia, enquanto as altas diretorias auxiliam na formulação de normas internas complementares.

Para conscientizar os colaboradores da instituição sobre as políticas de *compliance* a serem seguidas, são realizados treinamentos institucionais e formações, além de serem disponibilizadas diretrizes, ferramentas de apoio e mapas de procedimentos padrões, chamados de POPS, para auxiliar no adequamento dos colaboradores às regras institucionais. Também são realizados controles dos fluxos dos processos diariamente, com os gestores de cada setor monitorando os resultados através de auditorias internas.

De maneira hierárquica, as lideranças dos setores são responsáveis pelo monitoramento do *compliance*, e logo depois as pró-reitorias realizam a conferência do mesmo. Auditorias tanto internas quanto externas são feitas para a verificação dos processos, juntamente com o apoio de relatórios e cruzamento de informações. Análises são feitas para a verificação de erros nos processos de modo a identificar a fonte da irregularidade e aplicar a correção devida baseando-se na essência do erro. Periodicamente são gerados indicadores financeiros que são usados para a aferição e apuração do *compliance* na instituição.

As normas de *compliance* praticadas na empresa são muito efetivas em cumprir o seu objetivo, mantendo a fluidez dos processos administrativos nos setores em que o *compliance* é executado, de modo que não ocorrem inconformidades que possam prejudicar o fluxo de trabalho. Elas funcionam como uma ferramenta para auxiliar os analistas na conferência dos processos e se mostram muito eficazes no confronto às fraudes e perdas financeiras que podem ocorrer devido à falta de controle dos procedimentos administrativos da empresa, de forma que os colaboradores identificam as inconsistências rapidamente e, com isso, podem agir de imediato na correção das mesmas. Na opinião dos funcionários entrevistados, o programa é indispensável e essencial em sua rotina, pois permite que o trabalho seja executado corretamente contando com orientações que concedem segurança nas decisões. Espera-se que no futuro o programa englobe totalmente a instituição e para que haja total controle sobre todos os processos que ocorrem no ambiente da empresa.

Em resposta à questão problema deste artigo: Como a controladoria de uma Instituição de Ensino Superior monitora a sua política de *compliance* de maneira eficiente? Por meio das análises realizadas, foi possível concluir que o programa de *compliance* adotado pela IES pesquisada é monitorado pelo *controller* responsável pelo setor de controladoria e pelos demais analistas, seguido das altas diretorias que executam a análise final. O monitoramento ocorre principalmente através de auditorias, tanto internas quanto externas, e relatórios financeiros e contábeis que são gerados para servirem de apoio para a verificação do cumprimento das normas na instituição. Apesar dessa tarefa ser cumprida pelas lideranças e analistas, todos os colaboradores que fazem parte do sistema administrativo recebem o devido treinamento e orientações para seguir as regras e fazer a conferência das mesmas no ato dos processos.

O ponto negativo se dá quanto aos métodos utilizados para divulgação do *compliance* dentro da empresa, foi mencionado que o programa ainda não inclui toda a entidade, o que acarreta em erros vindos de funcionários de setores desinformados em relação às regras que a controladoria é obrigada a seguir, ocasionando algumas situações incômodas no setor. A ideia é que no futuro o programa de *compliance* envolva toda a instituição e que todos os colaboradores que interagem com os setores administrativos estejam cientes de como os processos devem ser seguidos, evitando os conflitos.

A principal vantagem do programa visto nesta pesquisa foi a sua efetividade em manter o controle sobre a integridade dos processos que ocorrem na instituição, evitando atos ilícitos em sua rotina administrativa e garantindo assim a boa imagem que a empresa tem no seu mercado de atuação.

Futuros estudos nessa área podem incluir abordar as políticas de *compliance* nas áreas da graduação e pós-graduação, desenvolvendo a maneira que os professores organizam seus

processos dentro de uma instituição de ensino. Ainda pode ser feita uma pesquisa relacionada a como uma entidade mantenedora organiza seus processos e monitora as suas filiais, dissertando assim o funcionamento de toda a rede de ensino.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTI, Beatriz Miranda; KEMPFER, Marlene. A reforma do estado brasileiro e a lei anticorrupção: estímulo à implementação dos programas de integridade empresarial. **Revista Jurídica**, Curitiba, PR, v. 2, n. 43, p. 396-421, 2016. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=441b5367-cec9-4b37-ade0-db8a7abc4477%40pdc-v-sessmgr03>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

BENTO, Alessandro Maier. Fatores relevantes para estruturação de um programa de *compliance*. **Revista da FAE**, Curitiba, PR, v. 21, n. 1, p. 98-109, 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/539/464>. Acesso em: 19 abr. 2019.

CARDOSO, Henrique Ribeiro; DE CRISTO, Viviane Duarte Couto. Lei anticorrupção: consensualidade e função social da empresa no acordo de leniência. **Revista Percursos**, Curitiba, PR, v. 4, n. 27, p. 11-16, 2018. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6badef0b-41ea-4024-b98c-4d4f125e149b%40pdc-v-sessmgr01>. Acesso em: 25 abr. 2019.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAL MAGRO, Cristian Bau; SCOPEL, Cristiane Inhaia. Controladoria como suporte informacional nas indústrias de Santa Catarina. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, SC, v. 1, n. 19, 2016. Disponível em: <http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/402/370>. Acesso em: 18 abr. 2019.

DE AZEVEDO, Mateus Miranda; CARDOSO, Antônio Almeida; DARTE, Jairo Gonçalves; FEDERICO, Bianca Ellen; LIMA, Marco Antônio Ferreira. O *compliance* e a gestão de riscos nos processos organizacionais. **Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar**, São Paulo, SP, v. 1, n. 1, p. 179-196, 2017. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/507>. Acesso em: 19 abr. 2019.

DONNELLY, R. M. The controller's role in corporate planning. **Management Accounting**, Montvale: ABI/INFORM Global, v. 3, n. 63, p. 13-18, 1981.

FALKEMBACH, Elza Maria F. Diário de campo: um instrumento de reflexão. **Revista Contexto e educação**. Ijuí, RS, v. 2, n. 7, p. 19-24, 1987. Disponível em:



<https://www.passeidireto.com/arquivo/62051087/diario-de-campo-a-partir-de-falkembach-e-m-f-diario-de-campo-um-instrumento-de-reflexao-1->. Acesso em: 26 set. 2019.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, Campo Lindo Paulista, SP, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016. Disponível em: [www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/download/904/448](http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/download/904/448). Acesso em: 18 abr. 2019.

FIGUEIREDO, Sandra.; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIIRST, Clóvis; PAMPLONA, Edgar; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, PR, v. 37, n. 2, p. 1-20, 2018. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=52bc9102-559a-4562-a7fb-961328842e6d%40sessionmgr4008>. Acesso em: 25 abr. 2019.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo: Editora Própria, 2014.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183>. Acesso em: 01 jun. 2019.

PEGORARO, L. Instituições de educação superior e entidades mantenedoras: a Universidade do Contestado. **Roteiro**, Joaçaba, SC, v. 33, n. 1, p. 25-50, 2008. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/318>. Acesso em: 20 set. 2019.

PEREIRA, José Carlos. 1991. **Controle do desenvolvimento de software sem especialista em informática: uma visão da controladoria e da qualidade**. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.