

**FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

MARCO AURÉLIO DE ANDRADE VIVA

**ÉTICA E GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR À DISTÂNCIA: O USO DO
COMPLIANCE COMO DISPOSITIVO DE CONTROLE DE RISCOS**

São Leopoldo
2018

MARCO AURÉLIO DE ANDRADE VIVA

**ÉTICA E GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR À DISTÂNCIA: O USO DO
COMPLIANCE COMO DISPOSITIVO DE CONTROLE DE RISCOS**

Trabalho Final de Mestrado Profissional
para obtenção do Grau de Mestre em
Teologia, Faculdades EST, Programa de
Pós-Graduação, linha de pesquisa: ética e
gestão.

Orientador: Dr. Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V855e Viva, Marco Aurélio de Andrade
Ética e gestão na educação superior à distância: o uso
do compliance como dispositivo de controle de riscos /
Marco Aurélio de Andrade Viva ; orientador Valério
Guilherme Schaper. – São Leopoldo : EST/PPG, 2018.

99 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa
de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo,
2018.

1. Ética. 2. Educação à distância. 3. Pragmatismo. I.
Schaper, Valério Guilherme. II. Título.

MARCO AURÉLIO DE ANDRADE VIVA

**ÉTICA E GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR À DISTÂNCIA: O USO DO
COMPLIANCE COMO DISPOSITIVO DE CONTROLE DE RISCOS**

Dissertação de Mestrado Profissional
para obtenção do grau de Mestre em
Teologia, Faculdades EST, Programa de
Pós-Graduação, área de concentração:
teologia prática.

DATA DA APROVAÇÃO: 07/03/2018

Valério Guilherme Schaper – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

DEDICATÓRIA

A Elito Viva meu pai (in memoriam).

A minha mãe Leonor pelo apoio incondicional.

A minha esposa Lucia como principal incentivadora.

A meu filho Marco pelo apoio e pelas privações de minha companhia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Teologia da Faculdade EST, em especial ao meu orientador Professor Doutor Valério Guilherme Schaper, por compartilhar seu conhecimento sua paciência e humanidade, ao Professor Doutor Iuri Andréas Reblin por sua orientação e compreensão, à Caroline Gomes, Secretária Acadêmica do Mestrado Profissional, pela atenção, carinho e generosidade, bem como à sua equipe, à coordenação e biblioteca, pelo apoio sempre atenciosos dispostos a ajudar, enfim à Faculdade EST pela organização e excelente formação que proporciona a todos nós.

Aos amigos Patricia Vianna, Lucimar Antonio e Cris Rade, contínuos incentivadores e apoiadores em todos os momentos para realização deste trabalho.

À Loysa Fajardo e Antonio Carlos Peixoto por terem proporcionado o início de minha caminhada no mundo acadêmico e no mestrado.

RESUMO

As novas tecnologias de informação e comunicação, propulsoras das transformações sociais, têm modificado significativamente as relações no ambiente educacional. Essa conjuntura, sobretudo social, contextualiza o tema objeto da presente pesquisa, ética e gestão na educação superior a distância, o qual abordou perspectivas de gestão no processo educacional com vistas aos problemas ou riscos éticos observados em sua dinâmica atual. No cenário de expansão das modalidades educacionais à distância, a preocupação oriunda de pressupostos da ética contemporânea emerge permeio a fatos que apontam para os riscos e prováveis danos e prejuízos derivados da massificação da educação alavancados por uma nova forma de interação social, pautada, então, pelas renováveis tecnologias da informação e comunicação, uma problemática reforçada pela prevalência de uma organização institucional privada sobre a pública. Para tanto, a abordagem de pesquisa buscou analisar aspectos pragmáticos de gestão que pudessem inibir de forma mais eficaz, eficiente e com maior responsabilização os desvios éticos na administração de cursos de educação superior na modalidade a distância. Isso tudo através de uma pesquisa básica, com um tratamento qualitativo, de caráter explicativo, predominada por técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. Logo, desde a existência fatídica até a hipótese de incidência de problemas na gestão de cursos superiores de educação a distância, irregularidades em geral constatadas na condução da expansão das instituições, delimitadas por desvios éticos vinculados a conflitos de interesses, a principal consideração da presente investigação concentrou seu foco na indicação do uso de uma gestão de caráter mais pragmático por meio basicamente do que se conhece por *compliance*.

Palavras-chave: Ética. Gestão. Educação à distância. Ética contemporânea. Pragmatismo. *Compliance*.

ABSTRACT

The new information and communication technologies, which drive social transformations, have significantly modified the relationships in the educational environment. This context, especially social, contextualizes the subject of the present research, ethics and management in distance higher education, which approached management perspectives in the educational process with a view to the ethical problems or risks observed in its current dynamics. In the scenario of expansion of educational modalities at a distance, the concern arising from the presuppositions of contemporary ethics emerges permeated by facts that point to the risks and probable damages derived from the massification of education, leveraged by a new form of social interaction, ruled, then, by the renewable technologies of information and communication, a problematic reinforced by the prevalence of a private institutional organization over a public institutional organization. To do so, the research approach sought to analyze pragmatic aspects of management that could inhibit more effectively, efficiently and with greater accountability the ethical deviations in the administration of higher education courses in the distance modality. All this through a basic research, with a qualitative treatment, with explanatory character, predominated by bibliographic and documentary research techniques. Therefore, from the fateful existence to the hypothesis of the incidence of problems in the management of higher e-learning courses, irregularities generally observed in the conduct of the expansion of institutions, delimited by ethical deviations linked to conflicts of interest, the main consideration of the present investigation concentrated its focus on the indication of the use of a management of a more pragmatic nature through what is known as compliance.

Keywords: Ethics. Management. Distance education. Contemporary ethics. Pragmatism. Compliance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 DA ÉTICA, GESTÃO E EDUCAÇÃO SUPERIOR À DISTÂNCIA	23
2.1 Da ética de origem às tensões atuais	23
<i>2.1.1 Da epistemologia e ética contemporânea</i>	24
<i>2.1.2 Da ética na educação oficial e institucional da ABED</i>	30
2.2 Da gestão ao <i>compliance</i> pragmatista	38
<i>2.2.1 Da gestão nas organizações e pragmatismo</i>	38
<i>2.2.2 Da gestão na educação e <i>compliance</i></i>	45
2.3 Da educação superior à distância	49
<i>2.3.1 Da organização institucional da educação</i>	50
<i>2.3.2 Da EAD ao nível superior</i>	54
3 DA GESTÃO DE RISCOS ÉTICOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR À DISTÂNCIA	61
3.1 Dos desvios éticos e prejuízos individuais e coletivos	61
3.2 Do pragmatismo gerencial na EAD	67
3.3 Das vantagens da condução sistemática	77
4 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

A educação a distância (EAD), uma modalidade educacional de ensino e, espera-se, de aprendizagem também, é uma perspectiva cada vez mais presente na realidade da educação brasileira e internacional. As novas tecnologias de informação e comunicação, propulsoras da EAD, têm modificado significativamente as relações entre os atores envolvidos, professores, alunos e conseqüentemente gestores. Os novos contextos pedagógicos com ambientes, agora, virtuais de aprendizagem, proporcionam a possibilidade de interação a qualquer hora e lugar, de forma síncrona e assíncrona. Essas mudanças dizem respeito não apenas a um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) utilizado no percurso pedagógico, mas também à moral e à ética que permeiam a condução dessa evolução. Nesse sentido, uma esfera tem emergido para o estudo e inquietações pertinentes à área: a ética e as possíveis relações da gestão e seu papel no processo educacional, especialmente sob a modalidade a distância. O tema relacionado à ética na educação, especificamente na EAD, ganha nesta pesquisa uma forma mais restrita, ou seja, com a delimitação sob a ótica da gestão, a indispensável administração das referidas atividades educacionais.

A educação superior a distância apresenta uma expansão desde meados da década de 1990. Um dado que sublinha isso é exibido pelo censo brasileiro de EAD, o qual mostra que entre cerca de 6 e 10 anos atrás, surgiram 37% dos estabelecimentos que oferecem educação a distância, em comparação com 7% das entidades educacionais em geral¹. A expansão, porém, conta com um processo de desenvolvimento cercado de adversidades. Segundo Giolo, o contexto desse crescimento abrange três grandes tensionamentos: as controvérsias a respeito do modelo de EAD a ser assumido, a prevalência do privado sobre o público, e o problema da qualidade no binômio educação presencial e a distância². Dentre esses aspectos de discussão, o objeto da presente pesquisa derivou especialmente dos dois últimos, isto é, dos problemas oriundos de desvios da administração de entidades educacionais, estranhos às exigências e diretrizes legais e administrativas, por vezes caracterizada pelas irregularidades de cunho econômico-

¹ ABED. **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2016**. Associação Brasileira de Educação a Distância. Curitiba: InterSaberes, 2017. p. 21.

² GIOLO, Jaime. **Educação a distância: tensões entre o público e o privado**. Revista Edc. Social. v. 31, n. 113, Campinas, out-dez. 2010. p. 1271-1298.

financeiro e organizacional, e pelas conseqüentes deficiências no atendimento esperado e requerido. Para ilustrar, observem-se os processos de conhecimento público a respeito de impedimentos e descredenciamentos de cursos a distância de entidades educacionais, tais quais os que já envolveram a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), entre os casos mais emblemáticos, ou ainda em proporções menores, mas não menos nocivos para a sociedade, a Universidade Gama Filho (UGF), o Centro Universitário da Cidade (Galileo Administração de Recursos Educacionais), entre outros.^{3 4}

A partir de alguns casos consultados, pontualmente, é possível verificar detalhamentos acerca desse cenário da expansão da EAD, nem sempre regular. Em relação à ULBRA, por exemplo, o processo resultou num descredenciamento de inúmeros polos por conta de irregularidades identificadas no processo avaliativo e também na oferta de vagas aos cursos⁵. Há outros exemplos, tais quais a Faculdade de Pinhais^{6 7}, da Universidade de Tocantins⁸, da já citada Universidade Gama Filho⁹¹⁰, do Centro Universitário da Cidade^{11 12}, do Centro Universitário Dr. Edmundo

³ BRASIL. Ministério da Educação. **MEC descredencia Universidade Gama Filho e Centro Universitário da Cidade**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/20134-mec-descredencia-universidade-gama-filho-e-centro-universitario-da-cidade&num=1&strip=1&vwsr=0>>. Acesso em: dez. 2017.

⁴ BRASIL. Supremo Tribunal de Justiça. **Processo n. 0009035- 82.2011.4.03.6109**. Autor: Ministério Público Federal; Réu: União e Associação Educacional de Araras. 12 de março de 2012a.

⁵ BRASIL. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Processo n. 23001000016/2012-50, de 20 de janeiro de 2012. **Recurso contra a decisão da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/30000-uncategorised>>. Acesso em: nov. 2017.

⁶ BRASIL. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Processo n. 23001.000122/2010-71 e 23000.003579/2009-12, de 10 de novembro de 2010. **Recurso contra decisão da Secretaria de Educação a Distância que descredencia a faculdade de Pinhais**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2017-pdf/58531-pcp006-16-pdf/file>>. Acesso em: jan. 2018.

⁷ BRASIL. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Processo n. 23001.000054/2014-74, 23001.000122/2010-71 e 23000.003579/2009-12, de 7 de outubro de 2014. **Recurso contra decisão do parecer CNE/CES n. 222/2012, que manteve decisão da Secretaria de Educação a Distância descredenciando a faculdade dos Pinhais**. Brasília, 2014b.

⁸ BRASIL. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Processo n. 23000.013592/2009-71, de 06 de maio de 2010. **Credenciamento excepcional de polos de apoio presencial que determinaram medidas cautelares relativas à oferta de cursos superiores na modalidade à distância pela Universidade de Tocantins e descredenciamento da Instituição para essa modalidade**. Brasília, 2010a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article/323-secretarias-112877938/orgaos-vinculados-82187207/15152-ces-2010-sp-1300683077?Itemid=164>>. Acesso em: jan. 2018.

⁹ BRASIL, 2014^a.

¹⁰ BRASIL. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Despacho do Secretário número 2, de 13 de janeiro de 2014. **Dispõe sobre o arquivamento dos processos de**

Ulson - UNAR¹³, bem como o caso citado por Giolo da Universidade do Estado de Santa Catarina, a partir das quais se observa a falta de cumprimento de exigências, diretrizes e políticas institucionais para oferta de cursos de educação superior a distância, como um desvio comum, realizada em polos não credenciados ou situações assemelhadas.¹⁴ Os processos em geral partem de denúncias extrínsecas ao Ministério da Educação (MEC), contando também com apontamentos acerca da deficiência nas instalações e na qualidade dos cursos perante os referenciais de qualidade para a educação superior a distância, bem como inconsistências na emissão de diplomas; apoio de tutoria deficiente; falta de biblioteca, laboratórios de informática e para as atividades práticas adequados; além de espaços físicos inapropriados.¹⁵ Por conseguinte poder-se-ia concluir, como uma das fontes dos desvios apontados, a existência de um conflito de interesses entre satisfazer às exigências legais e administrativas para o desenvolvimento da educação superior ao nível de qualidade desejado contra maiores facilidades e, possivelmente, retorno econômico e organizacional.

Em meio a esse contexto todo, ainda, o processo de autorização e reconhecimento de cursos na modalidade a distância evoluiu para a aplicação de procedimentos mais rigorosos. Tanto que o MEC através da sua Nota Técnica 794¹⁶ publicou esclarecimentos sobre dúvidas frequentes a respeito da regularidade da oferta de cursos superiores na modalidade a distância, além das recentes alterações

credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/30000-uncategorised/18966-despachos-do-secretario>>. Acesso em: jan. 2018.

¹¹ BRASIL, 2014c.

¹² BRASIL. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Despacho do Secretário número 3, de 13 de janeiro de 2014. **Determina providências de correntes do descredenciamento do Centro Universitário da Cidade (código e-MEC 198), mantido pela Galileo Administração de Recursos Educacionais S.A. no âmbito do processo n. 23000.017107/2011-53.** Brasília, 2014.

¹³ BRASIL, 2012.

¹⁴ GIOLO, 2010, p. 1274.

¹⁵ BRASIL. Ministério da Educação - Secretaria da Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância.** Brasília, de 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: novembro 2017.

¹⁶ BRASIL. Ministério da Educação - Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. Nota técnica n. 794 / 2015CGLNRS/DPR/SERES/MEC, de 13 de maio de 2015. **Dispõe sobre a sistematização dos parâmetros e procedimentos para renovação de reconhecimento de cursos, nas modalidades presencial e a distância.** Brasília, 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conaes-comissao-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior/membros-da-conaes/30000-uncategorised/18971-notas-tecnicas>>. Acesso em: nov. 2017.

legais e administrativas emanadas das políticas educacionais em desenvolvimento.¹⁷

¹⁸ Logo o que se observa é um Ministério da Educação, no cumprimento dos seus deveres, exibindo uma atuação recorrente de cerceamento das concessões de determinadas instituições que não apresentam uma condução no rigor das normas vigentes. Em geral, os impedimentos de cursos na modalidade a distância têm relação com questões éticas, associadas a irregularidades no desenvolvimento das atividades previstas, de conhecimento da gestão, isto é, deliberadas pela leitura das circunstâncias. A partir de tal cenário e pela experiência do pesquisador, ex-diretor de EAD, surgiu dessa forma a motivação para a pesquisa realizada, além da relevância da problemática, a qual atinge a sociedade em seu aspecto essencial, de desenvolvimento educacional, neste caso de nível superior. Com efeito, os graus de liberdade éticos dentro da plataforma de EAD podem ser conduzidos de forma a minimizar desvios pela interlocução da gestão, isto é, o foco e delimitação desta dissertação.

O objetivo geral da pesquisa buscou analisar aspectos pragmáticos de gestão que pudessem inibir de forma mais eficaz, eficiente e com maior responsabilização os desvios éticos na administração de cursos de educação superior na modalidade a distância. Em seus desdobramentos, para que o propósito final fosse alcançado, o estudo abrangeu ainda os seguintes objetivos específicos: relacionar subsídios teóricos da ética em sua evolução histórica e cultural e sob a influência da tecnologia atual; abordar dispositivos de inibição de desvios éticos e conflito de interesses na educação superior a distância com suporte à gestão através do *compliance*; e sintetizar o desenvolvimento institucional da educação superior a distância. Em síntese, na conjugação desses propósitos, buscou-se dar conta do problema de pesquisa com a referência nos temas interdisciplinares da ética, gestão e educação a distância de nível superior. A revisão indicada reforça-se, ainda, ao ponderar a relação entre o problema de pesquisa e os dados do censo

¹⁷ BRASIL. Decreto n. 9057. **Regulamenta o artigo 80 da Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília, maio de 2017a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9057.htm>. Acesso em: dez. 2017.

¹⁸ BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa n. 11, de 20 de junho 2017b. **Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância em conformidade com o Decreto n 9057, de 25 de maio de 2017.** 117, Seção 1. p. 9. Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=66431-portaria-normativa-11-pdf&category_slug=maio-2017-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: out. 2017.

brasileiro de EAD de 2016¹⁹, do qual se extrai como desafio da modalidade a predominante indicação para que o processo referido seja acompanhado com atenção e cuidado, dada inclusive a conjectura de ascensão.

A dissertação ora apresentada, sob a ótica da natureza da investigação, caracterizou-se por uma pesquisa básica. O objeto estudado teve um tratamento qualitativo com um caráter explicativo do ponto de vista dos objetivos delineados. A respeito dos procedimentos e técnicas de coleta, utilizou-se predominantemente da pesquisa bibliográfica²⁰, mas com suporte de consulta a fonte de dados documentais complementarmente. Quanto às análises, os recursos usados derivam de mecanismos como a análise textual qualitativa, proposta por Moraes²¹, dentre outras. O contexto e o produto de pesquisa lançados ensejaram uma interlocução entre os métodos de abordagem dedutivo e indutivo como meio de alcançar os objetivos propostos. Destarte, para a apresentação das etapas investigativas implementadas, a presente dissertação está estruturada através dos seguintes capítulos e seções: o primeiro capítulo referente à ética, gestão e educação superior a distância; abrangendo as seções da ética de origem às tensões atuais; da gestão ao *compliance* pragmatista; e da educação superior a distância; o segundo capítulo relativo à gestão de riscos éticos da educação superior a distância; contemplando a seção dos desvios éticos e prejuízos individuais e coletivos; seção do pragmatismo gerencial na educação a distância; e seção das vantagens e desvantagens da condução sistemática.

¹⁹ ABED, 2017.

²⁰ FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. p. 36.

²¹ MORAES, R. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. Ciência e Educação, Bauru, n.2, v.9, 2003. p.191-210.

2 DA ÉTICA, GESTÃO E EDUCAÇÃO SUPERIOR À DISTÂNCIA

O presente capítulo aborda o primeiro eixo de discussão da pesquisa. Com o foco em suscitar as disciplinas relacionadas ao objeto de estudo, busca-se apontamentos teóricos para que sejam consultados e explorados no segundo capítulo, o qual deverá fazer uma conexão entre os subsídios angariados. Assim sendo, passa-se a arrolar aspectos da ética à educação superior a distância. A iniciar pela ética e suas ramificações, uma perspectiva fundamental ao contexto do problema, perpassa-se por seções que tratam da ética de origem às tensões atuais; da epistemologia à ética contemporânea, da ética na educação e definições da Associação Brasileira de Educação a Distância; da gestão ao *compliance* pragmatista; da gestão nas organizações e pragmatismo, da gestão na educação e *compliance*; da educação superior a distância: da organização institucional da educação, da educação a distância ao nível superior. Cada tópico é apresentado, discutido e analisado à luz dos teóricos que embasaram a pesquisa.

2.1 Da ética de origem às tensões atuais

Esta seção concentrará os subsídios teóricos sobre a moral e a ética, e sua evolução. A ética, poder-se-ia afirmar, está ligada a uma experiência histórico-social no terreno da moral, segundo Vazquez. Conforme esse autor, ela ajuda a situar o lugar das regras e da moral de um grupo social com a pretensão de ter seus princípios e normas validados.²² Ao longo dos séculos, a ética vem mostrando-se importante no processo formativo dos sujeitos e tem sido campo de discussão de muitos teóricos, destacando-se, dentre outras, a área da educação. Os primeiros registros de problematização sobre o tema datam de IV a.C., onde filósofos gregos pensaram os primeiros modelos de reflexão, muito associado até então a ideia de moral e cidadania. Ela pode, logo, ser entendida como um campo da filosofia que se preocupa em entender e refletir sobre os aspectos morais, a compreender esta dimensão moral dos sujeitos sem reduzi-los aos seus componentes psicológicos, sociológicos, econômicos, etc. Seu objetivo é propor a reflexão sobre os aspectos da moral.²³

²² VAZQUEZ, Adolfo Sanches. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007. p. 204 – 207.

²³ CORTINA, Adela; NAVARRO, Emilio Martinez. **Ética**. São Paulo: Edições Loyola, 2005. p. 137.

2.1.1 Da epistemologia e ética contemporânea

A abordagem a respeito da ética passou por uma evolução significativa em meados do século XX. Inicialmente, o seu estudo até os anos 1950 era enquadrado dentro das áreas de interesse da filosofia. Foi apenas no final dos anos 1960, com uma transformação social, que as relações entre sociedade, economia e política tomaram um outro nível de discussão, período no qual se exaltaram as reflexões sobre direitos das minorias, das mulheres, dos empregados, da proteção ambiental, da saúde e segurança. Em meio a tudo isso, as discussões acerca da ética ampliaram-se, passando a ter mais espaço em estudos acadêmicos e a fazer parte de forma mais comum nos assuntos da sociedade. Atualmente a ética é abordada como tema de estudo nos mais diversos conteúdos e disciplinas, dotada de uma interdisciplinaridade extensiva, sendo matéria de reflexão não apenas da filosofia.²⁴

Os estudos a respeito da conduta ética são desenvolvidos em momentos históricos diferentes. É em resposta aos problemas básicos enfrentados nesses momentos distintos que essa postura reflexiva passa a ganhar espaço, trazendo a problematização sobre a questão de valores e princípios axiológicos. Assim apontam Vazquez e Imbert, afirmando que sujeitos livres e autônomos exigem uma compreensão ética e uma assunção dos ditames de uma lei interna ou externa.^{25 26} Essa lei pode ser imposta através de códigos e regulamentações vindas de estímulos externos, ou formulada a partir de convicções que ajudam na construção dessa lei interna. Somente essa capacidade de reflexão quanto aos conceitos éticos traz a condição para a tomada de decisão para agir com responsabilidade e de acordo com os ditames da lei.²⁷ É essa reflexão que se torna inicialmente foco de atenção na filosofia grega, especialmente pelo momento político vivido na época. Sócrates é a primeira referência para a reflexão e traz uma ética racionalista. Para ele o saber fundamental é o saber do homem, prático e de conhecimento moral. O homem age com retidão quando conhece o bem, se não age bem é por não conhecê-lo.²⁸ Natrielli aponta a descrição das ideias de Sócrates, onde ele pesquisa

²⁴ PENNA, Érica Fontoura. **Conceitos de ética no cenário contemporâneo: análise das concepções de ética de empregados em uma multinacional**. Fucape - Prêmio excelência acadêmica. Espírito Santo: 2008. p. 183.

²⁵ VAZQUEZ, 2017, p. 230.

²⁶ IMBERT, Francis. **A Questão da Ética no Campo Educativo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 89–90.

²⁷ BATISTA, C.A.M. **Ética da inclusão**. Belo Horizonte: Armazém de Ideias, 2004. p. 165.

²⁸ VAZQUEZ, 2017, p. 200.

a natureza da justiça e da injustiça, transferindo a análise do individual para o coletivo e sempre imaginando a criação de uma cidade ou sociedade ideal.²⁹

Na ética Platônica também existiu o paradigma racionalista, profundamente inundado pelo conceito político da época. Para ele, a ética também parte do conhecimento prático e moral, mas intimamente ligado a sua concepção metafísica, onde existe o dualismo do mundo sensível e do mundo das ideias. Em paralelo, para Aristóteles, o dualismo ontológico de Platão não era aceito. Na ética Aristotélica o mundo das ideias não existe separado do mundo dos indivíduos concretos, e todo o homem está em busca da *eudaimonia*, que é a busca por uma felicidade plena e redentora. Ela está ligada a uma forma constante de agir e deve exercitar as virtudes de cada homem, colocando em prática seus conceitos morais, conforme Vazquez (2017).

Ainda, segundo o autor, encontra-se:

O mundo, ou o cosmos é um único grande ser que tem Deus como princípio, alma ou razão, sendo aquele o seu animador ou coordenador. No mundo acontece somente o que Deus quer, e assim, domina nele uma fatalidade absoluta; não existe nem liberdade nem acaso. O homem, como parte deste mundo, possui nele o seu destino. E, como tudo é regido por uma necessidade radical, a única coisa que lhe resta é aceitar o seu destino e agir consciente dele. Esta é a atitude de um sábio.³⁰

Na ética grega, no momento de decadência do mundo grego-romano antigo, quando os Estados gregos perdem autonomia, surgem o Estoicismo e o Epicurismo. Nessas doutrinas a ética e a moral não se definem mais com relação à polis, mas sim diretamente aos indivíduos que devem buscar a ética nas suas necessidades físicas e naturais de mundo.³¹ Em meados do século IV, o cristianismo torna-se a religião oficial de Roma, e a ética cristã passa a impor o seu domínio. É a partir da evolução das ideias do Estoicismo e do Epicurismo que a doutrina ética transforma-se e passa a ser regida pela lógica cristã, onde existe um Deus que é o grande criador do mundo, concebido como um ser pessoal, bom, onisciente e todo poderoso. É ele quem exige obediência e a quem os homens devem sujeitar-se.³² Na idade média, os conceitos de ética foram analisados e vinculados aos modelos de moral, e esta, de cunho religioso, era a moral que prevalecia naquele momento.

²⁹ NATRIELLI, A. **A crítica do discurso poético na República de Platão**. Boletim do CPA, Campinas n.15, jan./jun. 2003. p. 6.

³⁰ VAZQUEZ, 2017, p. 276.

³¹ NATRIELLI, 2003, p. 3.

³² VAZQUEZ, 2017, p. 250.

O núcleo de quase todo o sistema religioso não era a ausência do pecado, mas o arrependimento e a redenção. A ética cristã não considera uma vida sem pecado e nem apresenta caminho para tal situação, mas sim apresenta caminhos que busquem este local de redenção. O pecado é inevitável.³³

Ainda conforme Bauman, nessa perspectiva, o sistema adotado estava ligado a seguir preceitos morais, mas estes não livrariam ninguém do arrependimento. Projetar um código de ética, ao contrário das estratégias religiosas de perdão e arrependimento, poderia prevenir o mal, dando aos sujeitos uma certeza *a priori* de estar agindo corretamente. Agir corretamente significava estar sempre em busca de uma reconciliação com Deus, e a afirmação central deste mundo bíblico remetia a um homem que precisa desta reconciliação, e não a um Deus que necessite disso. A grande causa da separação entre o homem e Deus é o pecado, e a busca pela ética cristã estava em redimir-se deste pecado e estar em comunhão com Deus.³⁴

Nietzsche, grande filósofo alemão do século XIX, aborda o tema da mudança dos preceitos morais. Em sua reconhecida obra “Além do Bem e do Mal” ele aponta: o que é considerado ético muda conforme o momento em que determinada sociedade está vivendo. O que é considerado bom em um momento de tempo e espaço, em outro, pode ser considerado mau. Nessa perspectiva, as doutrinas e pesquisas sobre o tema emergem e desenvolvem-se em diferentes fases e circunstâncias históricas, como fora apontado³⁵. Com o avanço dos estudos, evolução da ciência e a mudança no cenário histórico-político, surgem então as doutrinas da ética contemporânea, vindo ao encontro de tendências morais derivadas de um pluralismo cultural existente e entrando logo em choque com a ética cristã. A ética contemporânea apresenta algumas doutrinas fundamentais: o Existencialismo, o Pragmatismo, a Psicanálise, o Marxismo, Neopositivismo e Filosofia Analítica.

A ética contemporânea, segundo Sarmento, surge contestando o racionalismo absoluto e assumindo a existência de uma porção inconsciente em todos. Tal noção sugere que todo o indivíduo é, *a priori*, capaz de tomar decisões e

³³ BAUMAN, Zygmunt. **Ética Pós-Moderna**. São Paulo: Paulus, 1997. p. 35.

³⁴ SCHAPER, Valério Guilherme. Para além do reconhecimento: contribuições da ideia cristã de reconciliação para a ética. In: **Deuses e Ciências na América Latina**. São Leopoldo: Oikos. 2012. p. 40.

³⁵ NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Além do bem e do mal ou Prelúdio de uma filosofia do futuro**. Curitiba: Hemus Editora. 1977. p. 167.

reagir a um fenômeno atuando sobre ele de forma personalizada. É através dessa porção inconsciente que conceitos morais, juízos e valores assumem os ditames na construção ética socialmente. A imparcialidade exigida pela ética contemporânea faz com que nenhuma destas normas morais seja concebida como absoluta, diferente do que se via até então. Às correntes da ética contemporânea, coube a competência de dar conta desses diferentes costumes e hábitos trazidos da formação subjetiva, os quais modulam o comportamento dos indivíduos.³⁶ Esta ideia confrontou-se logo com a ética cristã, conforme aponta Zygmunt Bauman:

No começo, a vinda do pluralismo (quebrando o molde da tradição, escapando ao controle apertado e meticuloso da paróquia e da comunidade local, afrouxando o domínio do monopólio ético eclesiástico) foi saudado com alegria pela minoria que pensava, debatia e escrevia. O que primeiro se notou foi o efeito emancipatório do pluralismo: agora os indivíduos não eram mais lançados em imutável configuração pelo acidente do nascimento, nem mantidos em laço curto pela pequena parcela da humanidade à qual acontecia estarem atribuídos. O novo sentimento de liberdade era intoxicante; era celebrado triunfalmente e gozado com despreocupação³⁷.

Kierkegaard é considerado o pai do Existencialismo e fazia crítica ao racionalismo proposto nas doutrinas Gregas. Para Kierkegaard o que vale é o homem concreto e a sua subjetividade, considerando que a existência não pode ser racionalizada, mas sim vivida. Para o autor, o indivíduo existe plenamente no seu comportamento subjetivo. O autor aponta ainda, que existem três estágios na existência: o estético, o ético e o religioso. O religioso é um estágio superior pois considera a fé uma relação pessoal e totalmente subjetiva com Deus. O estágio ético é inferior, mas ainda acima do estético. No ético o indivíduo pauta o comportamento por normas e perde parte de sua subjetividade e autenticidade. O estágio estético atribui maior importância à possibilidade de realização do que à própria realização, e é representado por três modos de ser: a sensualidade, a dúvida e o desespero.³⁸ Na ética contemporânea há ainda o existencialismo, modo de pensamento que também perpassa estes três estágios.³⁹ Sartre também traz sua contribuição ao Existencialismo apontando que o homem é absolutamente livre e escolhe o que quer ser. A liberdade é a única fonte de valor, e com a escolha livre

³⁶ SARMENTO, Hélder Boska de Moraes. **Ética e Serviço Social: fundamentos e contradições**. Rev. katálysis. 2011, vol.14, n.2, ISSN 1982-0259. p. 210-221.

³⁷ BAUMAN, 1997, p. 30.

³⁸ KIERKEGAARD, Diário. **Migalhas Filosóficas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993. p. 114.

³⁹ VAZQUEZ, 2017, p. 207.

daquilo que se quer ser, cada indivíduo escolhe também o seu valor. Dessa forma, cada um pode criar os seus valores e normas para que guiem o comportamento.⁴⁰

Já o pragmatismo, o qual teve o início dos seus estudos no século XIX, é uma doutrina que aponta os conceitos éticos conforme o seu êxito prático.⁴¹ Na ética pragmática, dizer que algo é bom significa afirmar que este algo conduz para um fim, logo não importa a construção de um paradigma ético, o que importa são as consequências práticas das ações.⁴² Desta forma, o pragmatismo revela-se como uma atividade intelectual altamente comprometida com os problemas concretos, que tem sua aplicação na medida em que o pensamento pode operar o mundo, ou seja, é a medida daquilo que pode ser aplicado na ordem prática.⁴³

Há ainda as contribuições da Psicanálise para a ética contemporânea. Esta é uma corrente psicoterapêutica que foi fundada por Freud, tendo seus primeiros escritos em 1886. É muito clara a contribuição da escola para a formação da conduta ética dos sujeitos, especialmente pelo pressuposto básico da psicanálise, que é a afirmação de que existe uma zona da personalidade da qual o sujeito não tem domínio - o inconsciente - e onde ficam depositados os desejos, recordações e impulsos reprimidos⁴⁴. Freud aponta que o aparelho psíquico é dividido em três instâncias: id, ego e superego. No id temos o conjunto de forças, impulsos e desejos inconscientes, o ego que é a consciência propriamente dita, e o superego ocupa um lugar de filtro, imputando as normas e impedindo que todo o conteúdo inconsciente emerja do id. Desta forma, o superego está estritamente ligado à conduta ética, pois é ele o portador das regras e normas, e força o funcionamento de todo o aparelho psíquico dentro desses parâmetros.⁴⁵

Já o marxismo fundamenta-se como doutrina político-econômica, e muitas são as discussões sobre a sua aplicabilidade no campo da moral e ética. Ele busca uma crítica à moral estabelecida na sociedade. Marx aponta que o homem é um ser natural e concreto, ignorando a série de abstrações que as demais doutrinas da ética contemporânea apontam. O homem é um ser da natureza que se relaciona com a natureza e a ele cabe a transformação desse espaço. Através da apropriação

⁴⁰ MACIEL, Luis Carlos. **Sartre vida e obra**. Editora Paz e Terra, 1986. p. 89.

⁴¹ NASCIMENTO, Edna Maria Magalhães. **Pragmatismo: uma filosofia da ação**. Revista Redescritões – Revista online do GT de Pragmatismo. Ano 3, n. 1, 2011. p. 166 – 170.

⁴² WALLS, Cornelis. **Sobre o Pragmatismo**. São Paulo: Editora Loyola, 2007. p. 200.

⁴³ NASCIMENTO, 2011, p. 166.

⁴⁴ VAZQUEZ, 2017, p. 239.

⁴⁵ FREUD, Sigmund. Esboço de Psicanálise (1940). In: **Obras completas de Sigmund Freud**: edição standard brasileira. Rio de Janeiro: Imago. Edição 1996. p. 117.

dos recursos disponíveis, o homem que tem um potencial criador e transformador é capaz de transformar o mundo a sua volta ao mesmo tempo em que se transforma. Marx refere que são essas relações com o mundo a chave para a construção da ética, e essas relações estão sempre ligadas a algo material, fruto daquilo que o homem apropriou-se da natureza como disponível. Tais produtos materiais têm valor específico que garantem a sua relevância, e esse valor é estabelecido pelo status que o produto tem na sociedade⁴⁶. Sobre essa discussão Albinati aponta:

A ética seria então um conjunto de valores e princípios que deveriam valer a priori para a ordenação de uma existência social, e ele o faz a partir da compreensão de que a própria existência social que determina essa constelação de noções, princípios e valores, sendo, portanto inócuas as tentativas de prescrição moral derivadas de um ou outro arcabouço teórico sistemático.⁴⁷

O autor refere que em uma mesma sociedade podem existir várias condutas e formas de pensar, reforçando que cada classe tem uma moral particular. É necessário que tais divisões de classes sejam discutidas a fim de verificar uma condição moral universal, válida para a sociedade como um todo. É nesse aspecto que seu discurso sai do campo da filosofia para o político.

O Neopositivismo e a Filosofia Analítica são as doutrinas éticas que mais se aproximaram da linguagem moral. A publicação *Principia Ethica*, de Moore, é considerada a primeira publicação com essa visão, e seus estudos estendem-se até os filósofos analíticos. Moore apresenta que essa definição de uma propriedade daquilo que é bom não existe, faz parte da “falácia naturalista” e está colocada na ética metafísica.⁴⁸ Ayer refere que os conceitos éticos não carregam nenhum significado senão expressões da emoção do sujeito.⁴⁹ Não existem propriedades como bom, dever e etc. Partindo dessas proposições, afirma-se que tais conceitos éticos carecem de valor científico, o que reitera a não validade deles como atuantes na sociedade. A partir de então a doutrina filosófica analítica ocupa-se de pensar nessa linguagem moral relacionando-a através de sugestões de modos de ação aos sujeitos.

Diante das mudanças histórico-sociais sofridas, as doutrinas do campo da ética ganharam espaço nas diversas áreas do conhecimento, problematizando

⁴⁶ VAZQUEZ, 2017, p. 239.

⁴⁷ ALBINATI, A.S.C.B. **Marxismo e Ética**. Cadernos de Ética e Filosofia Política 13, 2/2008. p. 32.

⁴⁸ VAZQUEZ, 2017, p. 257.

⁴⁹ AYER, A. J. **Linguagem, Verdade e Lógica**. Lisboa. Editorial. Presença.1991. p. 113.

também a conduta ética na gestão. Percebe-se, com base no exposto, diversos fatores colocados nas decisões pessoais das mais variadas abrangências, o que pode trazer a problemática de decisões éticas também no campo da gestão da educação. Conforme o que foi apresentado sobre as mudanças de tempo e aspectos político-sociais no campo de estudo da ética, fica a oportunidade quanto à existência de paradigmas e normas reguladoras. Seria satisfatória a existência de uma maneira de regular as atitudes éticas, dentro de um processo de gestão, por exemplo. Afinal é importante que os objetivos das organizações estejam em consonância com aspectos éticos e morais adequados, conforme tais preceitos, a fim de apresentar uma gestão adequada dentro de um cenário de riscos morais e éticos.⁵⁰

2.1.2 Da ética na educação oficial e institucional da ABED

O comportamento humano pode ser fragmentado em uma série de papéis e atravessado por valores subjetivos. Considerando que tais valores são fundamentais na formação dos indivíduos, independente da doutrina ética a qual se referenciou, seria possível dizer que são também essenciais para a formação dos conceitos éticos. Esse pensamento foi responsável pelo embasamento de diversas doutrinas, da ética grega à ética contemporânea.⁵¹ Logo, dois fatores são fundamentais à discussão da importância da ética no processo formativo dos indivíduos, em especial no que se refere à educação e nos princípios éticos que circulam no ambiente educacional: um é o desafio que toda instituição de educação tem em formar indivíduos que sejam reflexivos e autônomos, e o outro diz respeito às profundas transformações sofridas pela sociedade nos mais diferentes espaços da vida e a sua subjetividade comportamental, como o desenvolvimento da responsabilidade individual de cada um pelos seus atos.⁵² É através do seu objeto de estudo que a ética associa-se com as outras ciências e áreas do conhecimento, pois estas, sob ângulos diversos, estudam as relações e o comportamento social e proporcionam

⁵⁰ BRAGA, Kleber Monteiro. **Análise de gestão na instituição de ensino superior à luz de princípios éticos**. 2014. p. 74. Trabalho Final de Mestrado Profissional. Programa de Pós-Graduação em Teologia, Faculdades EST, São Leopoldo, 2014.

⁵¹ TRASFERETTI, José Antônio. **Ética e Responsabilidade Social**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2006. p. 132.

⁵² JOHANN, Jorge Renato. **Educação e Ética: em busca de uma aproximação**. Porto Alegre: Edipucrs, 2009. p. 91.

dados e conclusões que contribuem para elucidar as peculiaridades do comportamento humano.⁵³

Sendo o professor quem tem o papel de facilitador de informações e conhecimento, ele também demonstra seus próprios valores sendo atravessado por todos os aspectos sociais involuntariamente. Partindo dessa alegação, assim também as instituições de ensino são atravessadas pelos valores daqueles que atuam nesses espaços. Diante dessa premissa, evidencia-se que os gestores consideram que os profissionais da educação devam pautar sua conduta em preceitos éticos nas decisões do cotidiano, nas atividades que interferem no desenvolvimento das empresas, instituições, sendo fundamental o processo de decisão coletiva ou individual.⁵⁴ Figueiredo aponta:

Portanto, a problemática enfrentada é a ausência de uma gestão ética e a falta de educadores, gestores e governantes que atuem, como se deve, dentro de uma democracia, pautados em ações livres, que busquem o melhor interesse da coletividade. A ética na condução da *res publica* emerge como instrumento eficaz, de proteção dos direitos fundamentais, a exemplo da liberdade e da igualdade.⁵⁵

Desta maneira, pensando em um ideal ético e em prol do interesse coletivo, os gestores nas instituições de ensino superior - que são os agentes dessa administração - devem pautar-se pelos princípios éticos. Considerando que as instituições baseiam-se em alguma medida por seus princípios éticos, sob tais características, ensejam que o processo de decisão seja alinhado a valores corretos, o que tornaria a instituição respeitada e com foco nas prioridades educacionais, mas também de mercado e anseios sociais.⁵⁶ O problema de pesquisa ora apresentado diz respeito à ética no universo da gestão, onde grande número de pessoas deveria agir com honestidade, em busca de uma conduta correta, ou evitando as consequências que poderiam existir agindo de forma antiética. Todavia um certo descrédito institucional não está livre na realidade vigente, com um histórico de casos de irregularidade, talvez sob influências econômicas ou organizacionais,

⁵³ VAZQUEZ, 2017, p. 239.

⁵⁴ BRAGA, 2014, p. 59.

⁵⁵ FIGUEIREDO, Carlos Mauricio et al. **Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal**. 2ª ed. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2001. p 87.

⁵⁶ LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 12.

levando-se a crer em conflitos de interesses, na busca primordial por resultados mesmo por meios inadequados e inapropriados.⁵⁷

Refletindo-se ainda sobre gestão e a prática educativa, Imbert apresenta duas expressões sobre as atividades humanas que ajudam a elucidar a prática educativa, também enquanto gestão: *práxis e poiesis*. A *poiesis* refere-se ao trabalho feito de maneira automática e menos reflexiva, com objetivos vagos e imprecisos, descomprometida e alienada. É uma atividade que pouco exige reflexão e problematização. Já a *práxis* é aquela que busca desenvolver todas as potencialidades humanas de maneira holística, buscando um sentido mais dinâmico, profundo, amplo e reflexivo.⁵⁸ É na *práxis educativa* que se encontra espaço para as discussões éticas, pois é neste espaço que se dão as problematizações. Considerando que a educação e a sua gestão são da ordem de *práxis educativa*, pensar e agir eticamente faz parte da educação.⁵⁹ E é com este fim que o conflito e as soluções éticas para a questão das convicções pessoais em face das solicitações da instituição são objeto de estudo constante. O papel ético dos responsáveis pela alta administração e a atribuição de poder às pessoas, como fim ou meio, são os pontos de debate e reflexão.⁶⁰

Ao olhar os aspectos éticos na gestão da EAD, é fundamental um cuidado diferenciado, pois esta é uma área de amplo crescimento e que inspira atenção à relação de custo versus benefício na aplicação de determinadas práticas. As novas tecnologias ultrapassaram os limites físicos das salas de aula e com isso as instituições de ensino vêm sofrendo com as reformas educacionais, sendo exigido sempre um número maior de matrículas, redução na carga horária dos cursos, criação de cursos noturnos, e soluções para absorver o crescimento da oferta no mercado.⁶¹ Nesse cenário, as organizações de uma maneira geral tendem a encontrar uma forma de relacionamento particular, que está ligado aos conceitos colocados na relação, aos interesses e ganhos que podem originar-se nesse campo de interação. Está intrinsecamente ligado a fenomenologia da cultura organizacional e percebe-se nos comportamentos observáveis por meio das práticas

⁵⁷ DUPAS, G. **Ética e Poder na Sociedade da Informação**. São Paulo: UNESP. 2001. p. 92.

⁵⁸ IMBERT, 2002, p. 89.

⁵⁹ BATISTA, 2004, p. 134.

⁶⁰ ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de. **A ética nos negócios**. Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 29, n. 3, jul. 1989. ISSN 2178-938X. p. 73-80

⁶¹ PIRES, Hindemburgo Francisco. **Universidade, Políticas Públicas e Novas Tecnologias Aplicadas à Educação a Distância**. Advir Nº 14, Rio de Janeiro. 2001, ISSN 1518-3769. p. 22-30.

organizacionais. Para mediar os interesses entre os públicos e guiar comportamentos, a adoção de códigos de ética pelas organizações é prática comum. É este conjunto de regras que dá suporte, orienta os instrumentos de gestão, implementa e influencia o comportamento ético nas organizações.⁶²

Das definições éticas a partir de documentos oficiais, é um paradigma ético, e até constitucional, o estabelecimento de condições de relações socialmente justas. Isso significa afirmar que a inscrição em documentos oficiais acerca da ética e moral contribui para a disseminação de uma cultura de cidadania, um compromisso social.⁶³ Toda a atuação profissional baseia-se em um conjunto de práticas que visa atender demandas sociais, norteadas por padrões técnicos e pela existência de normas éticas com vistas à boa relação de cada profissional com seus pares.⁶⁴ A criação de códigos de ética compreende uma esfera formal que especifica obrigações éticas dentro de uma organização, com o objetivo de ser guia de padrões morais e condutas éticas.⁶⁵ Para Paine este é um documento que tem como finalidade guiar os comportamentos e a tomada de decisão de gestores e funcionários, trazendo integridade ética para essas relações. Ainda conforme o autor, um código de ética, enquanto documento oficial estabelece padrões esperados quanto às práticas de determinada categoria profissional, documento que busca fomentar a autorreflexão acerca da práxis exercida.⁶⁶

Embora muito importante, no Brasil, ainda não há a obrigatoriedade de as instituições de modo geral criarem códigos de ética. Esta necessidade é levantada pelas distintas áreas profissionais, como psicologia, direito, contabilidade, dentre outras, sendo regidos pelos seus respectivos órgãos de classe. Através de um conselho de ética profissional essas entidades visam proteger a sociedade de possíveis serviços mal prestados ou de maus profissionais. A missão de um código

⁶² CHERMAM, Andrea; TOMEI, Patrícia Amélia. **Códigos de ética corporativas e a tomada de decisão ética: Instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?** Rev. Adm. Contemp., 2005, vol.9, n.3. ISSN 1982-7849. p.99-120.

⁶³ BITTAR, Eduardo C. B. **Ética, cidadania e constituição:** O Direito à dignidade e à condição humana. Revista Brasileira de Direito Constitucional. RBDC n. 8. jul./dez. 2006. p. 126.

⁶⁴ POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas.** Monografia (Especialização em Gestão Escolar) — Universidade de Brasília, Brasília, 2014. p. 57.

⁶⁵ WEAVER, G. R. **Corporate Codes of Ethics:** Purpose, Process and Content Issues. Business and Society. CA, v. 32, n. 1. Spring 1993. p. 44-58.

⁶⁶ PAINE, L. S. Managing for Organizational Integrity. **Harvard Business Review.** Massachusetts, v. 72, n. 2. mar./abr. 1994. p. 106-117.

de ética é, então, a de responsabilizar pessoal e coletivamente os profissionais por desvios e apresentar as consequências dos mesmos.⁶⁷

Cada atividade profissional defende de uma forma a instituição dos seus códigos de ética. No serviço social, por exemplo, o código de ética profissional defende que tais regras são necessárias pelo fato de o profissional, o assistente social, tratar não apenas de fatores materiais, mas também de pessoas em desenvolvimento da própria personalidade.⁶⁸ O código de ética dos profissionais da enfermagem evidencia a importância de centrar a conduta ética na pessoa, na família e na coletividade, buscando o desenvolvimento dos profissionais sem causar riscos ou danos à população por eles assistidos.⁶⁹ No código de ética dos profissionais de química, também, tem-se a preocupação com o impacto social da prestação desses serviços, bem como da contribuição social e progresso da humanidade. Ele ainda prevê o uso dos recursos da profissão para o benefício da população, sempre preservando os paradigmas éticos.⁷⁰ Da mesma maneira, no código de ética profissional do psicólogo, prevê-se a regulamentação da profissão com base nos paradigmas éticos que preservam a relação do profissional com seus pares e com a sociedade, buscando a prestação de um serviço que vise saúde e bem estar.⁷¹

Percebe-se, com base nos materiais de áreas distintas, que todas elas trazem como premissa o respeito às pessoas e à sociedade. Tal situação visa o bom relacionamento entre profissional e sociedade. Da mesma forma, a área da educação, e em especial na perspectiva da gestão da educação, carrega semelhante preocupação. Nessa perspectiva, o Ministério da Educação cria em 2009 a Comissão de Ética da Educação, conforme a portaria 623, de 25 de junho de

⁶⁷ ALVEZ, Francisco José dos Santos; LISBOA, Nahor Plácido; WEFFORT, Elionor Farah Jreige; ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Um estudo empírico sobre a importância do código de ética profissional para o contabilista**. Revista Cont. Fin. USP. São Paulo. Edição 30 Anos de Doutorado. Junho 2007. p. 58 – 68.

⁶⁸ CONSELHO FEDERAL DO SERVIÇO SOCIAL. **Código de Ética Profissional do Assistente Social**. Brasília: CFESS, 1947. Disponível em: <http://www.cfess.org.br/arquivos/CEP2011_CFESS.pdf>. Acesso em: out. 2017.

⁶⁹ CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Código de Ética Profissional**. Brasília: COFEN, 1993. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-5642017_59145.html>. Acesso em: out. 2017.

⁷⁰ CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA. **Código de Ética Profissional. Resolução 927/70**. Brasília: CFQ, 1970. Disponível em: <<http://www.cfq.org.br/co927.htm>>. Acesso em: out. 2017.

⁷¹ CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de ética Profissional do Psicólogo**. Brasília: CFP, 2005. Disponível em: <<https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo-de-etica-psicologia.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

2009⁷², que tem a função de “orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com pessoas e com o patrimônio público”. Tal documento atua em consonância com o decreto 1.171, de 22 de junho de 1994 que dispõe sobre a criação do Código de Ética Profissional do servidor público. O decreto aponta ainda, em seu artigo II:

O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante com as regras contidas na Constituição Federal.⁷³

Uma vez que a educação superior deve ser responsável pela formação de cidadãos capazes de refletir e até mesmo modificar o seu meio, a questão ética na concepção de cursos é fator fundamental para ser amplamente discutida. Conforme Bittar⁷⁴, a Constituição Federal traz um plano de problematização ética onde a ordem jurídica constitucional tem como objetivo alcançar um convívio social pacífico. Desta maneira, tais normas e regras jurídicas também têm como fim produzir o efeito de organização de comportamento e conduta nas pessoas, na sociedade e nas organizações, com a intenção final de regulamentar formas éticas de interação. Localizado no preâmbulo da Constituição Federal, tem-se:

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte Constituição da República Federativa do Brasil.⁷⁵

As discussões acerca da ética profissional precisam ser coerentes com as finalidades e com a missão da educação e de acordo com os valores de uma ética geral, de responsabilidade social. São esses valores que dão sentido e legitimidade

⁷² BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 623, de 25 de junho de 2009. **Constituição da Comissão de ética.** Brasília, 2009. p. 1. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/comissaoetica_portaria623.pdf>. Acesso em: out. 2017.

⁷³ BRASIL. Decreto n. 1.171. **Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.** 22 de junho de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: nov. 2017.

⁷⁴ BITTAR, 2006, p. 120.

⁷⁵ BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1998. p. 1.

às práticas profissionais, e que agregados à competência técnica dão excelência ao exercício do gestor em educação.⁷⁶

Das definições éticas a partir da Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), os códigos de conduta, em seu sentido análogo e genérico, são uma necessidade social, que buscam estabelecer relações saudáveis de convívio.⁷⁷ Em 17 de agosto de 2000, a ABED aprovou, por meio de uma Assembleia Geral Ordinária, um código de ética para a EAD no Brasil. O código visa oferecer diretrizes às instituições para a melhoria de um trabalho contínuo, especificando padrões de qualidade que permitam a avaliação dos cursos e criar indicadores que protejam os interesses dos alunos desse tipo de serviço educacional. O documento foi impulsionado pela crescente expansão da modalidade, embora, no ano citado, ainda não houvessem os Referenciais de Qualidade para a EAD, os quais foram aprovados em 2007. De acordo com a Associação, ainda que as IES sejam distintas em suas finalidades, ou seja, suas estruturas em diversos aspectos, tais como, tipos de atividade, recursos e tamanho, um conjunto de princípios aplicáveis igualmente a todas é uma perspectiva passível de existir, assim como acontece em outras tantas áreas do estudo da administração, visando um desenvolvimento e qualidade da EAD no Brasil.⁷⁸

Anualmente a associação promove congressos internacionais com a presença de renomados pesquisadores. Em geral, estão imbuídos na discussão, também, das questões éticas para a expansão da modalidade, assegurando premissas morais desejáveis. As instituições que se filiaram à ABED devem submeter-se aos parâmetros ditados no seu código e entende-se que a própria ABED é o órgão capaz de fiscalizar os atos dos afiliados. O código traz, em seus principais pontos, referenciais sobre como se deve proceder com a divulgação dos cursos e programas de estudo, alerta sobre responsabilidade das escolhas dos profissionais que atuarão na educação a distância, regula sobre a forma que serão firmados os contratos, protege os direitos de liberdade de expressão dos professores e alunos. Além disso, aponta formas de regular os critérios para

⁷⁶ NAVARRO, E. M. **Ética de la profesión: proyecto personal y compromiso de ciudadanía.** Veritas n. 14. Porto Alegre. p.121 – 139.

⁷⁷ NEVES, Nedy Maria Branco Cerqueira. **Códigos de conduta: abordagem histórica da sistematização do pensar ético.** Revista Bioética: 2008. p. 109 - 115.

⁷⁸ ABED. **Um código de ética para a Educação a Distância.** 17 de agosto de 2000. Disponível em: <http://www.abed.org.br/site/pt/institucional/docs_abed/codigo_de_etica_abed/>. Acesso em: dez. 2017.

admissão dos novos cursos, avaliação e acompanhamento dos alunos, maneiras de disponibilizar recursos humanos, infraestrutura e material didático para funcionamento dos espaços de aprendizagem.

A dimensão ética na educação a distância reveste-se de fundamental importância quando se pensa na expansão de tal modalidade, bem como do seu potencial para promover a universalização da educação superior, seja ela pública ou privada. Alunos de diferentes localidades, sem acesso a esse nível de ensino, poderão beneficiar-se, tal é a evolução tecnológica vivida por meio das redes e da internet. De acordo com a Revista Digital Gestão Universitária:

A universalização, deveria ser sempre compreendida como a oferta, a qualquer brasileiro, de qualquer idade, independente de sua condição socioeconômica ou localização geográfica, de algo que é seu por direito e previsão constitucional, um ensino de qualidade.⁷⁹

Cabe, entretanto, a reflexão sobre a valorização da ética permeio aos processos de ensino e de aprendizagem na modalidade presencial ou à distância, visto que, a ética pode ser um instrumento de aperfeiçoamento da nossa sociedade, ou seja, ao apontar “uma reflexão sobre o comportamento social, a ética permite o ordenamento da sociedade visando garantir a coesão social e harmonizar os interesses individuais e coletivos mediante a adoção de procedimentos adequados aos costumes vigentes”.⁸⁰ Tais procedimentos seriam fundamentais para a criação de condição mínima para resolução de possíveis situações-problema no que tange aos aspectos da gestão.

O código de ética para a EAD no Brasil, proposto pela ABED, permite que as IES utilizem o mesmo como referencial para pautar as suas atividades de modo geral. Através dele poderá ser alcançada a melhoria da qualidade da EAD pela implantação de padrões a serem seguidos, bem como a criação de indicadores para a proteção do aluno e seus interesses no contexto desta modalidade de educação, aspectos de gestão educacional e qualidade, haja vista a significativa expansão desse mercado com uma natural necessidade do comprometimento das instituições e da fiscalização contínua do Ministério da Educação para que não haja rupturas na

⁷⁹ GESTÃO UNIVERSITÁRIA. **A Dimensão Ética na Educação a Distância**. 2008. Disponível em: <<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/a-dimensao-etica-na-educacao-a-distancia>>. Acesso em: nov. 2017.

⁸⁰ OLIVEIRA, C.C.; CARNEIRO, M. L. F. **Referenciais éticos da educação a distância: uma experiência em cursos da UERGS**. Revista Novas Tecnologias na Educação. Cinted. UFRGS. V. 3 Nº 1, Maio, 2005. p. 3.

qualidade necessária ao desenvolvimento da mesma. A partir dessas regras e delineamentos propostos no código de ética da ABED, pode-se estabelecer parâmetros éticos na condução e na gestão das instituições.

2.2 Da gestão ao *compliance* pragmatista

Nesta seção, o foco está voltado para as questões relacionadas à gestão e os desdobramentos associados ao objeto da pesquisa. A administração, ou gestão em sentido análogo, representa a área do conhecimento cujo objeto compreende a sistematização das práticas utilizadas para administrar.⁸¹ Comumente, em abordagens sobre o referido tema, resgata-se a noção de direção e gerência, ou seja, o ato de administrar ou gerenciar, pessoas ou recursos, isto é, conduzir organizações que visem um futuro a ser alcançado através de uma missão. Uma organização pode ser uma empresa privada ou pública, uma entidade do terceiro setor, um grupo de negócios, dentre outros formatos possíveis. Assim sendo, obviamente, gerir ou administrar deriva, em termos práticos, o pressuposto da existência de uma organização, composta por pessoas e recursos, com objetivos a serem cumpridos. Tal contexto, dessa forma, requer atenção da ciência em busca de soluções que atendam melhor os propósitos de uma agenda de desenvolvimento, pois ao contrário de uma situação natural, esta pode sofrer transformações positivas, atravessadas por princípios, normas e funções científicas voltadas à dinâmica produtiva, programando a combinação de fatores de produção e outros elementos com vistas a melhorias. Em sentido amplo, a gestão ou administração é utilizada para produzir efeitos positivos na sociedade.^{82 83 84}

2.2.1 Da gestão nas organizações e pragmatismo

A aplicação de modelos, ferramentas, métodos, técnicas e recursos administrativos é a plataforma para a condução de um processo de gestão. Desde Fayol há a definição de funções administrativas básicas, tais como, planejar,

⁸¹ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000. p. 293 – 321.

⁸² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 398.

⁸³ MAXIMIANO, 2000, p. 293.

⁸⁴ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 121.

organizar, coordenar, comandar e controlar, bem como outras contribuições, tal qual Taylor ou Drucker, com uma releitura e o encaminhamento das dimensões: planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC), derivando-se ainda a noção de liderança, comandar e coordenar.^{85 86 87} Através de Mintzberg, há também como acessar uma visão de funções processuais, no exercício de diversos papéis, interpessoais - por meio da liderança; informacionais - difusor e interlocutor; e decisoriais - empreendedor, condutor, alocador e negociador.^{88 89} Dentro da discussão sobre o espaço da administração ou gestão, há a dimensão de esta ser uma disciplina paralela às demais, no entanto também coexistem visões diferentes, tal qual quando se apresenta como uma área eminentemente interdisciplinar do conhecimento, utilizando-se de um instrumental para gerir as competências e habilidades de outras ciências.^{90 91 92} Na gestão e na organização, logo, compõe um arcabouço de direção, administração, de ações com vistas a cumprir uma missão. Apesar da relevância desse instrumental, a importância fundamental de tal área do conhecimento dá-se pelo seu impacto esperado sobre o desempenho das organizações. O produto almejado é sempre o mesmo, do ponto de vista processual, ou seja, atingir os objetivos e cumprir a sua missão, porém é a forma de gerir ou administrar que atribuirá capacidade às organizações de modo a satisfazerem a sua visão de futuro.⁹³ Entre a origem e o destino de cada organização, há um meio a ser transformado e tratado, emergindo a necessidade de tomar decisões constantemente num contexto de restrições, pois, além da falta de uma fonte ilimitada de recursos, uma condição natural, ainda há exigências artificiais derivadas da vontade político-social oriundas de normas de funcionamento instituídas. Para

⁸⁵ SOUZA, Edson Miranda; AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Publicações póstumas de Henri Fayol: Revisitando sua teoria administrativa.** Revista da Administração Mackenzie, v. 12, n. 1. São Paulo. Jan./fev. 2011. p. 204-227.

⁸⁶ TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica.** São Paulo: Editora Atlas, 1995. p. 103.

⁸⁷ LODI, João Bosco. **Introdução à obra de Peter Drucker.** Revista de Administração de Empresas. vol. 8, n. 29, out-dez 1968. p. 83.

⁸⁸ MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organizations.** Canadá: The theory of management policy series. 1979. p. 121 – 123.

⁸⁹ MINTZBERG, Henry. **Structure in 5's: A synthesis of the Research on Organization Design.** Management Science, vol. 26, n. 3, mar. 1980. p. 18.

⁹⁰ MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **“Administração é ciência ou arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido?** Rev. Adm. Empresas, 2009, vol.49, n.3, p. 349-360.

⁹¹ MAXIMIANO, 2000. p. 290.

⁹² DIAS, Emerson de Paula. **Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão ética.** Revista Eletrônica de Administração – Facef – Vol. 01 – Edição 01 – Julho-Dezembro 2002. p. 9.

⁹³ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2007. p. 294.

tanto, gerir ou administrar abrange atividades e plataformas pelas quais são exigidas a aplicação de conhecimentos inerentes à condução das organizações⁹⁴, tal como a gestão da qualidade.

A gestão da qualidade, como suscitado, também é denominada de gestão da qualidade total ou *Total Quality Management* (TQM).⁹⁵ Nem sempre faz parte de uma situação produtiva a exigência de uma qualidade inviolável, visto que é possível a existência de estratégias que visem outros aspectos em detrimento de uma excelência, como é o caso da opção por vezes de uma produção de larga escala a preços mais baixos. Todavia, mesmo com vistas ao foco em outras estratégias, é sempre preferível, se fosse cabível a escolha, sob qualquer volume de produção, a máxima qualidade. Isso quer dizer que a qualidade deveria ser, se ainda não é para determinadas organizações, uma atividade, processo ou preocupação presente em sempre em funcionamento, independente do seu grau de existência. Em síntese, a gestão da qualidade refere-se a uma estratégia de gestão ou administração orientada a criar consciência da qualidade no ambiente organizacional, a qual leva em consideração componentes principais como o planejamento, a organização, o controle e a liderança, dentre outros aspectos.^{96 97} De uma forma um pouco mais ampla a TQM poderia ser observada como um sistema eficaz que integra o desenvolvimento e a manutenção da qualidade, bem como os esforços de melhoria do contexto produtivo da empresa, com o foco de criar um produto com o máximo de economia e a plena satisfação do grupo interessado de um modo geral.⁹⁸

Um exemplo acerca da gestão da qualidade foi o caso do desenvolvimento do toyotismo. A organização empresarial da Toyota, no Japão, ficou entre o pioneirismo na utilização do conceito de TQM, contrapondo a estratégia do fordismo, denotando um contexto que envolve uma dinâmica organizacional de maior responsabilidade na consecução dos objetivos da organização a partir da estrutura produtiva, colaboradores, processos, setores, atividades, etc. Um ambiente de maior comprometimento, assim sendo, destaca a comunicação organizacional, no sentido

⁹⁴ SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. p. 159.

⁹⁵ CUNHA, Miguel Pina; CUNHA, João Vieira; DAHAB, Sônia. **Gestão da Qualidade: uma abordagem dialética**. RAC, Edição Especial 2001. p. 197-215.

⁹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de riscos corporativos evolução em governança e estratégia**. 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf>. Acesso em: jan. 2018.

⁹⁷ CUNHA; CUNHA; DAHAB, 2001, p. 23.

⁹⁸ BIASCA, Rodolfo E. **Resizing**. São Paulo: Ed. Campus, 1995. p. 322.

abrangente da comunicação, como elemento central da dinâmica funcional, isto é, com qualidade, o produto ou serviço entregue deve satisfazer as necessidades esperadas com a confiança necessária.^{99 100} Dentre alguns princípios da gestão da qualidade, é interessante resgatar, para efeitos de contextualização, a imprescindibilidade de produzir bens ou serviços que atendam às necessidades do mercado; garantir o desempenho com base na qualidade; identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade; falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos; e desenvolver a lógica do PDCA, das expressões em inglês *plan, do, check, act* (planejar, executar, verificar e agir ou corrigir).¹⁰¹ Nesse contexto, surgem diversas oportunidades de utilização de métodos e ferramentas para gerenciamento de processos ou atividades, o que não deixa de ser uma medida de pragmatismo, tais como o método zero defeito (Philip Crosby); o método oriundo da Trilogia de Juran; o PDCA (Deming) e seus desdobramentos, como a ferramenta 5W2H; bem como a *International Organization for Standardization*, especificamente a ISO 9000, dentre outros.^{102 103} O resultado disso, uma gestão mais pragmática.

A gestão, como observado, reúne um conjunto de aspectos que configuram os seus graus de liberdade. Em circunstâncias com mais possibilidades de atuação dos gestores, há uma maior flexibilidade, inversamente proporcional a uma condução institucional mais pragmática. Quanto mais pragmática for a gestão de uma organização, menos graus de liberdade existirão, porém com um viés mais objetivo, menos subjetivo, podendo ser paradigmática ou não.^{104 105 106} Em suma,

⁹⁹ RIBEIRO, Andressa de Freitas. **Taylorismo, Fordismo e Toyotismo**. Revista Lutas Sociais. São Paulo, vol.19 n.35. jul./dez. 2015. p. 65-79.

¹⁰⁰ Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Newton Square, Pennsylvania USA. 2000. Disponível em: <<http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

¹⁰¹ ORIBE, Claudemir Y. **PDCA: origem, conceitos e variantes dessa ideia de 70 anos**. Revista Qualypro. 07 de abril de 2009. Disponível em: <<http://www.qualypro.com.br/artigos/pdca-origem-conceitos-e-variantes-dessa-ideia-de-70-anos>>. Acesso em: out. 2017.

¹⁰² BUENO, Marcos. **Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa**. Centro de Extensão Pesquisa e Pós graduação. CESUC, 2017. p. 20.

¹⁰³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000. Sistema de gestão da qualidade – fundamento e vocabulário**. Rio de Janeiro. 2000. Disponível em: <<http://www.standardconsultoria.com/f/files/814048ce04d8cdfe2b1ba9438be31009791895463.pdf>>. Acesso em: out. de 2017.

¹⁰⁴ CALDEIRA, Igor. **Ética e Gestão**, in: *Ética Empresarial uma fundamentação teórica*. Universidade de Lisboa, Departamento de Filosofia. 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/459>>. Acesso em: jan. 2018. p. 63 – 65.

¹⁰⁵ MOREIRA, Mafalda. **Criatividade organizacional, uma abordagem sistêmica e pragmática**. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Maio de 2008. p. 32.

gerir é um ato que abrange tomada de decisões, a qual deve respeitar diretrizes envolventes, numa escala entre a rigidez e a flexibilidade de atuação e, mesmo em organizações nem tão institucionalizadas, sem tantas formalidades, há a existência dessas diretrizes, ainda que no campo dos usos e costumes e nos contextos informais da relação empresarial. Todavia a institucionalidade das diretrizes, o caráter formal das regras e políticas corporativas, é sempre acompanhada de organizações certamente mais inclinadas ao pragmatismo gerencial.

Em meio a essa plataforma teórica associada ao pragmatismo, deriva-se então a noção de gestão pragmática, no seu sentido epistemológico. Para elucidar, suscite-se o conhecimento em duas dimensões, a tácita e a explícita.¹⁰⁷ A primeira (tácita) está vinculada à ação e experiência, consistindo de modelos mentais e habilidades técnicas. Já a segunda (explícita) deve ser articulada, codificada e comunicada formalmente pela linguagem de alguma forma ao público alvo. Ao observar a estruturação de plataformas de gestão, modelos e ferramentas, depara-se com a aplicação da dimensão explícita, e os esforços para gerenciá-los precisam emanar de uma vontade, dispendiosa ou não, para produzir resultados.¹⁰⁸ A regulação de conflitos de interesses e os seus efeitos por meio de mecanismos desenvolvidos, seja uma ferramenta, um processo, um sistema, uma política, um modelo de gestão, podem servir de eixos orientadores, que ficam vinculados aos princípios fundadores de uma ética pós-convencional de responsabilidade e respeito presente de modo geral.¹⁰⁹ Por conseguinte, o cenário de instrumentalização ou delimitação organizacional explícita enseja ou sugere a formação de um ambiente pragmatista.

Pela perspectiva pragmatista, defende-se que a validade de uma doutrina é determinada pelo seu êxito prático. Seu surgimento ocorreu, como já mencionado, no século XIX, quando um grupo de intelectuais de Cambridge reunia-se para discutir filosofia, e sua denominação deriva da palavra *pragma*, que significa fazer, trazendo a denotação de ação. Pragmatismo é então a ética na prática, a adaptação do conhecimento à finalidade da moral, no agir da vida prática. O grupo que se

¹⁰⁶ VIDAL, Francisco Antonio Barbosa; COSTA, Denise Pires Basto; COSTA, Sílvia Pires Basto. **Gestão de ONGs: Dualidades pragmáticas e desafios institucionais**. VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Salvador/Bahia, Brasil. 8 a 11 novembro de 2007. p. 10.

¹⁰⁷ CALDEIRA, 2008, p. 58.

¹⁰⁸ CRIBB, André Yves. **Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de gestão do conhecimento em organizações**. Embrapa Agroindústria de Alimento: Rio de Janeiro, 2010.p. 3.

¹⁰⁹ CALDEIRA, 2008, p. 53.

reuniu nesses estudos autodenominou-se “*The metaphysical Club*”, uma referência à metafísica clássica e ao mesmo tempo um posicionamento em defesa da metafísica pragmática. A este grupo pertenciam William James, Charles Pierce, Oliver Wendell Holmes Jr., Nicholas Saint John Green, entre outros.¹¹⁰

Conforme expressado sucintamente, a ética pragmática afirma em suas vertentes que, quando algo é tido como bom, significa dizer que se busca um êxito, ou seja, visa-se um resultado que conduz a algo igualmente bom.¹¹¹ Nessa abordagem, o que importa para a construção dos paradigmas éticos são as consequências práticas das ações. Nascimento aponta que o pragmatismo guarda na essência a designação que primordialmente dá-se à filosofia, ou seja, é uma atividade intelectual comprometida com os temas e problemas concretos da humanidade.¹¹² Kinouchi, baseado nas ideias de James, refere que o pragmatismo não questiona a essência moral dos fatos e atitudes em si, mas o valor que tem na individualidade dos sujeitos.¹¹³ Essa pode ser considerada a maior contribuição de James no campo da filosofia, pois ele apresenta a ciência sempre com base nas suas aplicações práticas.

Pierce foi o primeiro autor a trazer à tona os questionamentos que levaram à construção do paradigma pragmático.¹¹⁴ Essa construção iniciou-se através das reflexões sobre “A crítica da Razão Pura”, de Kant, obra que está colocada dentro do racionalismo e dos idealismos da filosofia continental.¹¹⁵ Entretanto Pierce assume outra tradição filosófica, referindo que o pragmatismo como saber racional está relacionado com a ação e a conduta humana. As caracterizações quanto ao pragmatismo são diversas, com distinções conforme o autor, mas dentre outros pontos, todas têm em comum a oposição às filosofias especulativas, a revisão ao empirismo, a divisão entre filosofia contemplativa e a racionalidade científica.¹¹⁶

O criador do pragmatismo, ao que parece reconhecidamente, foi Pierce, mas foi James quem popularizou o termo, usando-o em livros e conferências.¹¹⁷ William James, psicólogo e importante autor da psicologia moderna, teve formação médica e

¹¹⁰ NASCIMENTO, 2011, p. 167.

¹¹¹ WALLS, 2007, p. 134.

¹¹² NASCIMENTO, 2011, p. 169.

¹¹³ KINOUCHI, Renato Rodrigues. **Notas introdutórias ao pragmatismo clássico**. Scientiæ Zudia, São Paulo, v. 5, n. 2. p. 215-226, 2007.

¹¹⁴ VAZQUEZ, 2017, p. 130.

¹¹⁵ KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Abril Cultural (Os pensadores), 1980. p. 89.

¹¹⁶ NASCIMENTO, 2011, p. 166.

¹¹⁷ VAZQUEZ, 2017, p. 230.

escreveu diversas obras sobre a psicologia moderna e psicologia funcional. Conforme Nascimento¹¹⁸, este último autor traz um significado ampliado para a verdade, atribuindo ao pragmatismo a doutrina humanista, isto é, a verdade corresponde àquilo que é vantajoso ao pensamento, ou àquilo que gera resultado satisfatório. Dessa forma a verdade e a satisfação estão vinculadas ao que é útil e prático. Conforme James, o pragmatismo é uma via intermediária entre o racionalismo e o empirismo, que tenta conciliar divergências, apontando uma filosofia que não exercite os poderes da abstração intelectual apenas, mas que estabeleça conexão positiva com o mundo real.¹¹⁹ Assim, o pragmatismo consiste num instrumento que reduz as disputas metafísicas, uma vez que, de outro modo, estender-se-iam interminavelmente. Considera-se que a dinâmica pragmática carrega consigo uma nova postura em termos filosóficos, isto porque o predomínio de uma posição em detrimento de outra, isto é, os dualismos, são provocados por questões de “temperamento humano”.¹²⁰

Configurar uma dinâmica pragmática de gestão seria, então, poder caracterizar, mesmo que parcialmente, a dimensão explícita.¹²¹ As políticas corporativas e principalmente os mecanismos adotados para a orientação e regulação gerencial convergentes à missão, visão e objetivos estratégicos, devem satisfazer a articulação e os códigos de funcionamento das organizações. Dentre as possibilidades de gestão, que são inúmeras e com finalidades diversas, destaca-se o *compliance* nesta pesquisa. Essa é uma expressão que significa, em termos funcionais, o esforço corporativo para estar em conformidade com regras, especificações, instruções e regulamentos. Nas organizações, a necessidade de um funcionamento cada vez mais regulado talvez seja uma realidade ao deparar-se com intensas questões burocráticas, legais e sociais, isto é, há uma evolução que fortalece a importância do *compliance* no cenário organizacional, pelo menos sob dois aspectos: primeiro, a sociedade anseia por organizações confiáveis e éticas, penalizando-as em imagem e reputação caso decepcionem em seus valores; segundo, o governo estreita a vigilância sobre o cumprimento de aspectos legais

¹¹⁸ NASCIMENTO, 2011, p. 177.

¹¹⁹ JAMES, William. **Pragmatismo e outros textos**. 2ª edição. Trad. Jorge Caetano da Silva e Pablo Rubén Mariconda. São Paulo: Abril Cultural, 1985. p. 200.

¹²⁰ JAMES, 1985, p. 177.

¹²¹ CRIBB, 2010, p. 3.

que envolvem políticas e normas regulamentares, aplicando punições caso não sejam atendidas as determinações lícitas.

Neste novo âmbito de exigência, a um só tempo dinâmico e desafiador, a atividade de *compliance* deve incluir a observância ampla dos processos organizacionais, sendo consistentemente incorporado às rotinas de gestão. Somente desse modo torna-se possível prover a continuidade devida ao acompanhamento essencial, garantindo plena concordância com as diretrizes estabelecidas. No contexto gerencial e prático, portanto, o reconhecimento acerca do valor do *compliance* diz respeito à adoção que deve permitir e facilitar o monitoramento das atividades internas de forma ampla e integrada, garantindo a transparência na gestão e o consequente resguardo às operações de cada entidade. Hoje, em instituições financeiras, o *compliance* é uma realidade e uma obrigatoriedade, cujas exigências forçam a existência de um ciclo de mudanças, reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, de tal modo a construir um valor intangível quanto a sua imagem institucional. Nesse contexto, destaca-se o *compliance* e sua importância na proteção e no desenvolvimento do valor e da reputação institucional¹²², associados a uma forma de pragmatismo gerencial capaz de assimilar vantagens em termos gerais e especificamente na dinâmica contemplada no objeto da presente pesquisa: ética e gestão na educação superior a distância.

2.2.2 Da gestão na educação e compliance

A educação é uma dimensão da vida social, uma área do conhecimento, difundida por entidades, ambas sob a necessidade de gestão. Embora a função administrativa seja básica e essencial para atender qualquer burocracia natural do convívio social, a gestão pode ser encarada como um fator mais estratégico, que permite explorar um menor ou maior grau de complexidade e sofisticação.¹²³ Ademais, de um modo geral, apesar de a educação pressupor administração e gestão em todos os seus âmbitos, da política nacional à organização de uma entidade educacional, o destaque dessa pesquisa fica por conta da gestão das

¹²² FEBRABAN. Associação Brasileira de Bancos Internacionais. **Cartilha Função de Compliance**. 2004. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/FuncoesCompliance.pdf>>. Acesso em: ago. 2017.

¹²³ DIAS, 2002, p. 10.

Instituições de Educação Superior (IES) na modalidade a distância em meio ao contexto atual. Para Polak, Fepar e Assis, dentre as grandes transformações registradas no final do Século XX, e fortemente presente neste milênio, encontra-se a gestão em todas as dimensões humanas, dado que coexiste com a trajetória paradigmática, ou seja, com a procura de modelos e de *frames* que direcionem as atividades relacionadas à oferta de serviços de educação. Os mesmos autores relatam que o paradigma que norteia a gestão do sistema de educação a distância é o mesmo que, no limiar do Século XXI, determina mudanças na sociedade globalizada. Para que tenha autonomia, o gestor precisa de visão ampla de todos os processos desenvolvidos nos subsistemas pedagógico, tecnológico e administrativo, o que, por sua vez, exige o repensar do perfil do gestor e da gestão aí desenvolvida. Para tanto é necessário que os dirigentes de IES, assim como os governantes responsáveis pela definição de políticas voltadas para regulação do sistema de EAD, aperfeiçoem os conceitos e as concepções que fundamentam as exigências legais e os indicadores de qualidade que norteiam o saber fazer da gestão nesse contexto.¹²⁴

Para compreender a gestão do sistema de EAD, não muito diferente dos movimentos organizacionais ocorridos na sociedade com a evolução das ciências, registra-se uma passagem de enfoque na condução da administração e gestão, genericamente, de um viés mais prescritivo e normativo, definindo a gestão como previsão, organização, comando, coordenação e controle^{125 126}, até uma tendência, atualmente, à reposição dessas funções ao planejamento, à organização, à direção e ao controle.^{127 128}

Segundo Pereira, na realização desse conjunto de funções, distingue-se o trabalho do gestor, independentemente do nível hierárquico em que se situe e do tipo de instituição onde atue. Para o autor, o gestor deve ter habilidade para

¹²⁴ POLAK, Ymiracy N de Souza; FEPAR, Eliane Cordeiro de Vasconcellos G.; ASSIS, Elisa Maria. Congresso ABED. **Construindo Do Novo Conceito Da Gestão De Sistemas De Educação A Distância**. Brasília, 2008. p. 8.

¹²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 134.

¹²⁶ FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Originalmente publicado sob o título *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1916. Tradução portuguesa de Irene de Bojano e Mário de Sousa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1958. p. 258.

¹²⁷ POLAK, Y, N, S. **Planejamento e Gestão de Sistemas de EAD**. Material Didático do Curso de Mestrado Profissional de Tecnologia de Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância. Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará: Ceará, 2006. Disponível em: <<http://www.unoparvirtual.com.br/>>. Acesso em: novembro 2017.

¹²⁸ DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia. **O novo desenho da Gestão do Sistema de Educação a Distância**. Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará. 2007. p. 9.

trabalhar com seus membros de forma cíclica, dinâmica e interativa, o que exige competências e habilidades específicas.¹²⁹ Para o sucesso da gestão nos seus vários aspectos, é preciso retroagir no tempo e ver que muitas das antigas premissas estão presentes no século XXI, o que indica ser preciso considerar o salientado por Sun Tzu, ao destacar que a tendência da gestão é focar em pontos fortes, reconhecer as fraquezas, agarrar as oportunidades e ter atenção com as ameaças, quando o teórico militar ilustra o cerne da liderança.¹³⁰ Em tal cenário, é necessário um gestor que assuma e orquestre competências, responsabilidades e atitudes, superando o simples ato de gerenciar, para criar novas tendências de gestão de EAD adaptada e consistente, rigorosamente ética. É condição *sine qua non* que a instituição procure ser uma organização inteligente, em permanente aprendizagem, evitando a obsolescência e antecipando as mudanças, proporcionando ambiente que estimule a criatividade, promova oportunidade de crescimento e aprendizagem, e gere ágios e competição inovadora. Tal gestão permite novas ideias, estimula a geração de conhecimentos e a divulgação de informações tão necessárias à gestão contemporânea.¹³¹

Permeio a essas perspectivas transversais da administração, poderia ser criado uma referência de gestão que servisse de parâmetro de análise. A disciplina em questão é deveras extensa, por isso, até num ambiente educacional, fixar um paralelo ajudaria numa leitura mais pragmática, se não paradigmática. Nesse sentido, com o foco no objeto do estudo, estabeleceu-se uma referência, o conhecido *compliance*, para que fosse possível atender o escopo da pesquisa. Em termos gerais, é importante destacar que o *compliance* não se confunde com a auditoria interna, cuja atividade é independente, destinada a uma avaliação objetiva e uma consultoria, com vistas nos propósitos de cada entidade, sob o exame de eficácia da gestão de risco, do controle e dos processos de governança.¹³² ¹³³ Distintamente, a auditoria interna consiste em processos de amostragem ou congêneres, com o intuito de averiguar a satisfação de políticas e normas, enquanto o *compliance* está baseado em uma rotina contínua, sem intermitência, um

¹²⁹ PEREIRA, A. M. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 53.

¹³⁰ SUN TZU (500a.c.) apud POLAK; FEPAR; ASSIS, 2008. p. 3.

¹³¹ POLAK; FEPAR; ASSIS, 2008, p. 5.

¹³² FEBRAPAN, 2004. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/>>. Acesso em: nov. 2017.

¹³³ MOHALLEM, Michael Freitas; RAGAZZO, Carlos Emmanuel. **Diagnóstico Institucional: primeiros passos para um plano nacional anticorrupção**. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, 2017. p. 98.

monitoramento que busca assegurar corporativa e tempestivamente que as regras, em geral, estejam sendo observadas, ou seja, o cumprimento das normas e processos internos, atentamente acompanhados para prevenção e controle de riscos potenciais. Seria possível considerar o *compliance* uma extensão de regulação ou qualidade junto a administração na busca da conformidade^{134 135}.

A partir da noção de *compliance*, surge também a existência então do risco de *compliance*, ou seja, regulatório. Além do que é apontado por auditorias, o *compliance* engloba as atividades no dia a dia até que possam ser consideradas completamente regulares, configurando inclusive uma intersecção das duas áreas. Embora semelhantes, enquanto a auditoria avalia essa estrutura, o *compliance* participa da estrutura de controles, cuja participação precisa receber, ademais, a avaliação de auditorias, inclusive internas.^{136 137} Como missão, o *compliance* deve procurar mitigar riscos, no conjunto das instâncias institucionais, bem como difundir a cultura organizacional do cumprimento das normas, leis e políticas intrínseca e extrinsecamente, além dos esforços para prevenir atividades e condutas de riscos à imagem institucional. Dentre alguns princípios, destaca-se que o *compliance* deve ser independente, possivelmente o mais importante e originário de todos, do qual se poderia derivar aspectos elementares: a formalização institucional; a presença de um responsável pelo gerenciamento do risco de *compliance*; a ausência de conflitos de interesse; o acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.¹³⁸

O *compliance*, regimentalmente, já é uma realidade para as instituições financeiras brasileiras. Desde a década de 1990 há regras que expressam a preocupação com esse foco, tal como a Resolução do Conselho Monetário Nacional de número 2.554, de setembro de 1998, com vistas a mudanças que visem alinhar processos, assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar a imagem perante o mercado.¹³⁹ Outra norma associada ao assunto é a

¹³⁴ FEBRAPAN, 2004.

¹³⁵ IBGC, 2017.

¹³⁶ COLARES, Wilde Cunha. **Ética e *compliance* nas empresas de *outsourcing***. Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares_Trabalho.pdf?sequence=1>. Acesso em: out. 2017.

¹³⁷ ANTONIK, Luis Alberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. p. 236.

¹³⁸ FEBRAPAN, 2004.

¹³⁹ BRASIL. Banco Central do Brasil. Resolução do Conselho Monetário Nacional n. 2.554, de 24 setembro de 1998. **Dispõe sobre a implantação e implementação de sistemas de controles**

instrução normativa de número 558 expedida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em março de 2015, cujas disposições abrangem questões de segregação de atividades justamente com o foco em inibir conflito de interesses.¹⁴⁰ Em ato mais recente ainda, o Banco Central do Brasil (BCB) publicou as diretrizes para que instituições financeiras e cooperativas de crédito instaurem políticas especificamente de *compliance* através da Resolução 4.595 de agosto de 2017¹⁴¹, como forma de disciplinar, pelas vias pragmáticas, aspectos de profunda essencialidade gerencial e administrativa no desempenho de suas funções, usando, então, ferramentas de controle e boas práticas para o desenvolvimento das atividades em questão. Os mecanismos inerentes deverão garantir a gestão, a efetividade e a continuidade da política de *compliance*, comunicar as diretrizes e os padrões de integridade aos empregados e prestadores de serviços, e garantir que medidas corretivas sejam tomadas quando necessárias.

2.3 Da educação superior à distância

Da educação superior a distância é a seção que compreende desde as indicações da organização institucional da educação até os seus aspectos no nível superior e na modalidade a distância. O texto nesse ponto está baseado predominantemente em dispositivos legais, tal como a constituição, leis e decretos. Para abordar a organização da educação no Brasil é preciso fazer referência a três documentos: a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano nacional de Educação.^{142 143 144} Assim seguir-se-á

-
- internos.** Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v2_P.pdf>. Acesso em: nov. 2017.
- ¹⁴⁰ BRASIL. Comissão de valores mobiliários - Instrução CVM n. 558. **Dispõe sobre o exercício profissional de administração de carteiras de valores mobiliários.** Brasília, Março de 2015. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst558.html>>. Acesso em: nov. 2017.
- ¹⁴¹ BRASIL. Banco Central do Brasil. Resolução n. 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.** Brasília, 2017b. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=4595&tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&data=28/8/2017>>. Acesso em: nov. 2017.
- ¹⁴² BRASIL, 1988.
- ¹⁴³ BRASIL. Lei número 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/cullei9394.htm>>. Acesso em: janeiro 2018.
- ¹⁴⁴ BRASIL. Lei 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.** Brasília, 2014. Disponível em:

basicamente o desenvolvimento desta seção, com referência nesses três dispositivos legais.

2.3.1 Da organização institucional da educação

A educação brasileira é tida como um direito social, assegurada inicialmente pela própria Constituição Federal de 1988 na Seção I do Capítulo III (Da Educação) e de competência distribuída entre a União, os Estados, O Distrito Federal e os Municípios. A Seção I Do Capítulo III da Constituição Federal define no artigo 206 os princípios que devem nortear o ensino brasileiro:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade;
- VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.¹⁴⁵

Já a LDB, de competência exclusiva da União, discorre em profundidade acerca da organização da educação nacional, os níveis e modalidades de educação e ensino, e sobre os profissionais da educação.¹⁴⁶ Focando na delimitação do problema estabelecido nesta pesquisa, é importante aprofundar a estrutura dos níveis e modalidades de educação no Brasil, perpassando pela educação superior como um nível e a educação a distância como uma modalidade. Os níveis educacionais estendem-se da educação básica até a educação superior. A educação básica comporta três etapas: educação infantil (com as fases de creche e pré-escola), ensino fundamental (com as fases iniciais e finais) e o ensino médio. A educação superior comporta cursos e programas (sequenciais, graduação, pós-graduação e extensão). Já as modalidades estão classificadas em educação de jovens e adultos, educação especial, educação profissional e tecnológica, educação

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>>. Acesso em: nov. 2017.

¹⁴⁵ BRASIL, 1988.

¹⁴⁶ BRASIL, 1996.

do campo, educação escolar indígena, educação escolar quilombola e educação a distância (objeto de estudo).

Dentre os três diplomas legais mencionados, por fim, o Plano Nacional de Educação (PNE), citado no artigo 214 da Constituição Federal¹⁴⁷ e aprovado pela Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, determina princípios, diretrizes, estratégias de ação e metas com o objetivo de nortear as políticas públicas educacionais e minimizar os possíveis problemas do sistema educacional brasileiro.¹⁴⁸ O PNE ilumina o caminho desejado para a educação no Brasil, bem como, o percurso a ser percorrido para tal. No início da alfabetização vários documentos foram elaborados na tentativa de normatizar a estrutura educativa do sistema de ensino nacional e nas últimas décadas intensivou-se um movimento no sentido de criar um sistema único de ensino. A LDB definiu os papéis da União, e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) propuseram os conteúdos básicos, desenvolvidos na escola. O plano nacional, planos estaduais e municipais têm como objetivo adequar o PNE. A estrutura educativa do sistema de ensino do país ficou definida em ensino básico, que compreende o ensino fundamental e médio, e ensino superior. Para compreender as peculiaridades de cada fase da formação discente é necessário realizar um estudo de sua organização.

A educação infantil é a primeira etapa da educação básica, em creches de até 3 anos e pré-escolas de 4 a 6 anos, desenvolvimento pleno da criança. O ensino fundamental obrigatório tem duração de 9 anos e oferece ferramentas para desenvolvimento. O ensino médio é a etapa final, com duração de 3 anos, voltado à preparação para o mercado de trabalho, respeito à cidadania. O Estado deve incentivar a educação de jovens e adultos (EJA) que não tiveram oportunidades. Já a educação superior deve formar profissionais prontos para entrar no mercado de trabalho. Os aperfeiçoamentos cultural, técnico e acadêmico abrangem a graduação, pós graduação, especialização, mestrado, doutorado, isto é, os cursos prosseguidos após a graduação que tenha diplomação. A normatização do sistema de ensino padronizou as competências discentes, preceitos de cidadania, ética, convivência e preparação para o mercado de trabalho.

Os sistemas de ensino dos estados e do distrito federal compreendem as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo poder público estadual e pelo

¹⁴⁷ BRASIL, 1988.

¹⁴⁸ BRASIL, 2014.

distrito federal, as instituições de educação superior mantidas pelo poder público estadual, as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada, órgãos de educação estaduais e do distrito federal. No distrito federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino. O sistema federal refere-se às instituições, aos órgãos, às leis e às normas que, sob a responsabilidade da União, do governo federal, concretizam-se nos estados e nos municípios. O sistema estadual atua sobre a legislação da sua competência e está sob a égide da constituição federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, dos pareceres e resoluções do Conselho Nacional de Educação, bem como a sua própria constituição estadual ou distrital, mantendo unidades de pré-escola, ensino fundamental, médio e superior. Quanto ao sistema municipal, a referida Constituição Federal prescreve que os municípios devem manter a cooperação técnica e financeira com os estados.¹⁴⁹

No que se refere às modalidades indicadas anteriormente, destaca-se então a educação a distância, cuja ascensão é notória no Brasil.¹⁵⁰ Na EAD dever-se-á levar em conta diversos critérios, valor das mensalidades, o conceito da faculdade, entre outros. As vantagens para quem mora longe ou possui dificuldades de deslocamento são sobremaneira indiscutíveis, por isso têm conquistado tanto espaço, necessitando-se obviamente de pelo menos conexão com a internet ou televisão, para resumir. Todavia as circunstâncias da distância não condicionam por si só a qualidade do processo certamente, ensejando nesse sentido de acompanhamento e parâmetros de controle para atingir a qualificação desejada. É ainda um processo de ensino e aprendizagem mediado por tecnologias, a partir das quais professores e alunos podem estar separados espacial e temporalmente, conforme a descrição da legislação observada.

Nos processos de ensino e aprendizagem, professores e alunos não precisam estar juntos fisicamente, mas conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a internet. Outros recursos, tais como, o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o telefone e demais tecnologias concorrentes, deveras, servem também para dar suporte a essa interação educacional. Dentro desse enredo, ainda, chama atenção a diferença na expressão "ensino a distância", por exemplo, onde a ênfase é dada ao papel do professor (como alguém que ensina

¹⁴⁹ BRASIL, 1988.

¹⁵⁰ ABED, 2017.

a distância). Entretanto é evidente a preferência pela expressão "educação a distância", que é mais abrangente, considerando a observação aparente dos usos e costumes. Assim sendo, hoje, há a educação presencial, a semipresencial (parte presencial e parte virtual ou a distância) e a educação a distância (ou virtual). A presencial é a dos cursos regulares, em qualquer nível, onde professores e alunos encontram-se sempre num local físico, amplamente conhecido como sala de aula. É a plataforma convencional. A semipresencial acontece em uma parte na sala de aula e noutra, a distância, com suporte das tecnologias da informação e comunicação. A educação a distância pode ter momentos presenciais virtualmente, mas acontece fundamentalmente com professores e alunos separados fisicamente no espaço e no tempo, embora a interação síncrona seja uma possibilidade e até uma necessidade.

A educação superior no Brasil, então, é oferecida por universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica. A distância pode optar por três tipos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica. Os cursos de pós-graduação são divididos entre *lato sensu* (especializações e MBA's) e *strictu sensu* (mestrados e doutorados). Além da forma presencial, em que o aluno deve ter frequência de pelo menos 75% das aulas e avaliações, ainda é possível formar-se por educação a distância (EAD). Nessa modalidade, o aluno recebe livros, apostilas e conta com ferramentas eletrônicas. A presença do aluno não é necessária dentro da sala de aula. Existem também cursos semipresenciais, com aulas em sala e também a distância.

A unidade responsável por garantir que a legislação educacional no País seja satisfeita é a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres), órgão do Ministério da Educação (MEC). Para medir a qualidade dos cursos de graduação no País, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e o Ministério da Educação (MEC) utilizam o Índice Geral de Cursos (IGC), divulgado uma vez por ano, logo após a publicação dos resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). O IGC usa como base uma média dos conceitos de curso de graduação da instituição, ponderada a partir do número de matrículas, mais notas de pós-graduação de cada instituição de nível superior. A partir dessa organização percebe-se a forma com a qual os processos de educação desenvolveram-se e de que modo a legislação evoluiu. Considerando o cenário exposto e a problemática apontada acerca das questões éticas nas instituições e na gestão da educação superior a distância, torna-se de suma

importância entender o desenvolvimento histórico da educação no país, assim como a regulamentação da EAD no nível superior.

2.3.2 Da EAD ao nível superior

Uma leitura mais profunda acerca da história da educação a distância (EAD) no Brasil e no mundo pode mostrar que a modalidade está muito longe de ser uma novidade. De acordo com Gouvêa e Oliveira, alguns artigos referem as epístolas de São Paulo às comunidades cristãs da Ásia Menor, registradas na Bíblia, como a origem histórica da EAD pela característica de levar ensinamentos por meio de cartas.¹⁵¹ Já no ano de 1728 apareceu um marco inicial da educação a distância, segundo Alves¹⁵², pois o periódico Gazeta de Boston "na edição de 20 de março, oferecia material para ensino por correspondência [...] no século XIX, a Educação a Distância começa a existir institucionalmente". Alves apresenta uma linha do tempo completa acerca dos principais marcos históricos da EAD no Brasil e no mundo, destacando-se o ano de 1904, quando o Jornal do Brasil registra, na primeira edição da seção de classificados, anúncio que oferece profissionalização por correspondência para datilógrafo¹⁵³; e o ano de 2005, quando é criada a Universidade Aberta do Brasil, uma parceria entre o MEC, estados e municípios, integrando cursos, pesquisas e programas de educação superior a distância.

Após o ano de 2005, a EAD começou a ser expandida por meio da internet e o uso de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), como os ambientes Teleduc e Moodle. Foi através do decreto 5.622 de 20 de dezembro de 2005¹⁵⁴, posteriormente complementado pelo decreto 6.303 de 12 de dezembro de 2007, que foram estabelecidas regras para a educação a distância e especialmente normas para o credenciamento de cursos dessa modalidade em ascensão, a qual, em sua proposta

¹⁵¹ GOUVÊA, G.; OLIVEIRA, C. I. **Educação a Distância na formação de professores: viabilidades, potencialidades e limites**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vieira e Lent. 2006. p. 98.

¹⁵² ALVES, Lucineia. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. Revista da ABED. v. 10. p. 4. 2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>. Acesso em: outubro 2017.

¹⁵³ ALVES, 2011, p. 4.

¹⁵⁴ BRASIL Decreto n. 5.622. **Regulamenta o art.80 da Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, 19 de dezembro de 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm>. Acesso em: out. 2017.

inicial, teve como objetivo ultrapassar a restrição tempo-espço.^{155 156} De acordo com o Ministério da Educação, pelo decreto 5.622, que regulamenta o artigo 80 da lei 9.394 de dezembro de 1996^{157 158}, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a EAD caracteriza-se como:

[...] modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios tecnológicos de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.¹⁵⁹

Segundo Moore e Kearsley a:

Educação a distância é o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais.¹⁶⁰

A abordagem dos autores pressupõe a EAD ancorada em tecnologias, o que é condizente com as características da modalidade. Este é o principal meio para comunicação entre os envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem, assim como fora proposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Retomando a trajetória histórica da EAD, Moore e Kearsley descrevem que a primeira geração de estudo deu-se por correspondência, iniciando os estudos de maneira individualizada e a distância. Na segunda geração foram inseridas as transmissões por rádio e televisão com pouca interação entre professores e alunos. Na terceira geração passaram a fazer parte do processo dessa modalidade, além dos recursos de áudio e vídeo, as orientações de maneira pessoal. Já na quarta geração a teleconferência por áudio, vídeo e computador integraram a interação e em tempo real (*online*). Na quinta geração, formou-se classes virtuais de atuação em tempo real, com métodos construtivistas de aprendizagem e usando também plataformas de áudio e vídeo.

¹⁵⁵ GIOLO, 2010, p. 1290.

¹⁵⁶ BRASIL. Decreto n. 6303. **Altera dispositivos do Decreto n. 5622 de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e 5773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.** Brasília, 12 de dezembro de 2007a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6303.htm>. Acesso em: out. 2017.

¹⁵⁷ BRASIL, 1996.

¹⁵⁸ BRASIL, 2005a.

¹⁵⁹ BRASIL, 2005^a, p. 1.

¹⁶⁰ MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visita integrada.** São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 2.

Ao basear-se em tecnologias, especialmente a partir da quinta geração, emergiu o pressuposto da criação de espaços de aprendizagem, isto é, as Comunidades Virtuais de Aprendizagem (CVA) viabilizadas por Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). Palloff e Pratt já destacavam:

Os princípios envolvidos na Educação a Distância são aqueles atribuídos a uma forma mais ativa e colaborativa de aprendizagem, com uma diferença: na Educação a Distância, deve-se prestar atenção ao desenvolvimento da sensação de comunidade entre os participantes do grupo a fim de que o processo seja bem-sucedido.¹⁶¹

Como mencionado, em EAD, essa comunidade é viabilizada pelo AVA, sendo caracterizada pelo encontro de sujeitos de diferentes locais com objetivos e valores comuns. Neste sentido Shaffer e Anundsen definem comunidade como:

[...] um todo dinâmico que emerge quando um grupo de pessoas compartilha determinadas práticas, é interdependente, toma decisões em conjunto, identifica-se com algo maior do que o somatório de suas relações individuais e estabelece um compromisso com o bem-estar (o seu, o dos outros e do grupo).¹⁶²

E ainda complementam que nas comunidades virtuais o sujeito recria sua identidade, com colaboração e objetivos comuns, e com trabalho em equipe como uma força destacada no processo de aprendizagem.¹⁶³ É através dessas ferramentas que se proporciona um espaço de expressão de pensamentos, tomada de decisão, diálogo, troca de informações e experiências, e produção de conhecimento. Diante desses pontos todos, dentre tantos outros, torna-se fundamental que o ambiente de aprendizagem a distância seja regido por princípios claros.¹⁶⁴

Essa plataforma inerente a uma modalidade educacional e ao potencial social de difusão didático-pedagógica, certamente, não poderia passar despercebida por políticas públicas e interesse institucional. Logo, no que tange aos aspectos de credenciamento da EAD como educação superior, surge então o decreto 5.622 como balizador para a organização técnica e jurídica. Esse decreto aponta que a educação a distância pode ser ofertada nos seguintes níveis e modalidades educacionais: educação básica, educação de jovens e adultos, educação especial,

¹⁶¹ PALOFF, R. e PRATT, K. **O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes online**. Porto Alegre: ArtMed, 2004. p. 53.

¹⁶² SHAFFER; ANUNDSSEN, 1993 apud PALLOFF; PRATT, 2002, p. 50.

¹⁶³ PALLOFF; PRATT, 2004. p. 39.

¹⁶⁴ ALMEIDA, M. E. B. **Educação, projetos, tecnologia e conhecimento. Ensinar e aprender com as tecnologias de informação e comunicação**. São Paulo: PROEM. 2002. p. 12.

educação profissional (níveis técnico, médio, tecnológico e superior).¹⁶⁵ Ainda conforme o mesmo diploma (decreto), como normas para os cursos a distância, ficou estabelecido que:

§ 1o Os cursos e programas a distância deverão ser projetados com a mesma duração definida para os respectivos cursos na modalidade presencial.

§ 2o Os cursos e programas a distância poderão aceitar transferência e aproveitar estudos realizados pelos estudantes em cursos e programas presenciais, da mesma forma que as certificações totais ou parciais obtidas nos cursos e programas a distância poderão ser aceitas em outros cursos e programas a distância e em cursos e programas presenciais, conforme a legislação em vigor.

O capítulo II do referido decreto¹⁶⁶ definiu também as normas para credenciamento dos cursos a distância. Embora a ampliação das atividades através de polos siga regras recém-atualizadas, com mais graus de liberdade, até bem pouco tempo atrás mesmo sendo a sede credenciada, para cada polo era necessário um novo processo de credenciamento, o que está mais flexibilizado, porém ainda com exigências a serem observadas. Nos artigos 12, 13 e 14, regulamenta-se quanto às exigências a serem atendidas no que diz respeito à estrutura (legal, física e operacional), ao projeto pedagógico e aos prazos envolvidos no processo. Existe, além disso, o regimento que atende às necessidades especiais de alunos com algum tipo de deficiência, definindo padrões para a estrutura física e a forma que o ensino deve ser operacionalizado. Ainda que exista uma série de normas, procedimentos e regulamentações¹⁶⁷ há uma grande diversidade de necessidades especiais, o que aponta um entendimento legal ainda muito dependente da interpretação do mencionado decreto.¹⁶⁸

As normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores sofreram recentes alterações a partir do decreto 9.057 de 25 de maio de 2017 e pela portaria normativa 11.¹⁶⁹ ¹⁷⁰ Sendo assim, a partir dessa atualização normativa, observou-se um novo texto regulamentar para o artigo 80 da lei 9.394¹⁷¹, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), justamente para adaptar melhor os aspectos regimentais da oferta de educação a distância. Um dos pontos inovadores

¹⁶⁵ BRASIL, 2005a.

¹⁶⁶ BRASIL, 2005a.

¹⁶⁷ GIOLO, 2008, p. 1290.

¹⁶⁸ BRASIL, 2005a.

¹⁶⁹ BRASIL 2017a.

¹⁷⁰ BRASIL, 2017b.

¹⁷¹ BRASIL, 1996.

do decreto recentemente publicado¹⁷² aborda a possibilidade de as instituições obterem seu credenciamento exclusivamente para oferta de educação a distância, sem a obrigação da oferta na modalidade presencial, ou concomitantemente com o credenciamento desta (possibilidade não admitida na regulação anterior), como destacado do seu artigo 11:

Art. 11. As instituições de ensino superior privadas deverão solicitar credenciamento para a oferta de cursos superiores na modalidade a distância ao Ministério da Educação.

§ 2º É permitido o credenciamento de instituição de ensino superior exclusivamente para oferta de cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu na modalidade a distância.

A portaria normativa 11¹⁷³ prevê que as avaliações *in loco* nos processos de EAD sejam concentradas no endereço sede da IES, visando à verificação da existência e adequação de metodologias, infraestrutura física, tecnológica e de pessoal que possibilitem a realização das atividades previstas no PDI e no Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Durante a avaliação *in loco*, no endereço sede, as averiguações abrangidas pela legislação indicada também devem ser realizadas por meio documental ou com a utilização de recursos tecnológicos disponibilizados pelas IES, para os polos de EAD previstos no PDI e nos PPCs, e os ambientes profissionais utilizados para estágio supervisionado e atividades presenciais.

Com a nova regulamentação, a IES deverá solicitar o ato regulatório de credenciamento ao Ministério da Educação. Doravante aguarda-se a data da visita *in loco* e a apresentação de forma documental e física dos requisitos para pontuar as verificações citadas. Após o final da visita, resta à IES aguardar o resultado da mesma e com o credenciamento autorizado terá o prazo de um ano para iniciar o funcionamento dos cursos autorizados. O credenciamento da IES, bem como, o reconhecimento dos cursos, seguirão normas do ciclo avaliativo descritas no SINAES.¹⁷⁴ Até aqui, por conseguinte, foi possível identificar uma breve contextualização sobre EAD e sua institucionalização. Afora essa abordagem conceitual e regimental, há um ambiente que pode ajudar na caracterização acerca dessa modalidade educacional em outra dimensão, a dinâmica social, a organização

¹⁷² BRASIL, 2017a.

¹⁷³ BRASIL, 2017b.

¹⁷⁴ BRASIL. Decreto n. 5773. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.** Brasília, Maio de 2006. Disponível em: <<http://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/89/decreto-n.-5.773>>. Acesso em: out. 2017.

de mercado, interação institucional e a fragmentação segundo as iniciativas públicas e privadas perante os interessados, especialmente os alunos, pelos números de um censo que se realiza todos os anos pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED).

De acordo com o censo brasileiro de EAD do ano de 2016¹⁷⁵, o maior grupo das instituições formadoras são as instituições educacionais privadas com fins lucrativos. Um dado interessante é que a EAD possui localização de polos fortemente interiorizado e com atendimento amplo por todo o país, sendo que 64% das instituições que oferecem educação a distância apresentaram polos de apoio presencial para atender seus alunos. O total de polos contabilizados pelo censo é de 5.746, dos quais 992 estão em capitais e 3.661, no interior. Essa amplitude é reflexo de uma ascensão predominante de mais de 15 anos da EAD, isto é, são criadas mais instituições com a modalidade a distância em relação às demais. Entre 11 e 15 anos atrás, surgiram 24% de instituições de EAD contra apenas 14% de entidades de educação presencial. Entre 6 e 10 anos atrás, surgiram 37% dos estabelecimentos que oferecem EAD em comparação com 7% das demais. Nos últimos 5 anos, surgiram 22% das instituições de EAD e apenas 4% de estabelecimentos para oferta presencial. No ano de 2016, surgiram somente instituições de EAD.

Conforme os dados analisados, ainda, todos os níveis acadêmicos dispõem de ofertas de EAD no país. A grande maioria dos cursos ofertados totalmente a distância são especializações *lato sensu*, com uma oferta de 1.098 cursos. Com uma grande distância, também há 235 ofertas de cursos em nível tecnológico, 219 em nível técnico profissionalizante e 210 ofertas de licenciaturas. A presença massiva de cursos técnicos e profissionalizantes, e mesmo das licenciaturas, reforça o valor da EAD para atender a demandas práticas de educação com resultados rápidos e perceptíveis na empregabilidade. As ofertas menos frequentes estão na área da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), com um total de 25 cursos, em comparação com 7 em 2015. No doutorado, 2016 foi o ano em que se registraram os primeiros 3 cursos em EAD. Os diferentes níveis da educação básica também apresentaram poucos cursos, com um total de 113, em comparação com 84 em 2015. No que tange à concentração de matrículas, os dados analisados mostram

¹⁷⁵ ABED, 2017.

que a oferta de cursos nem sempre é proporcional ao número de matrículas. No fator nível acadêmico, indiscutivelmente a maior concentração está nas licenciaturas, com 135.236 alunos matriculados, e 32.957 cursando licenciatura com bacharelado. Os bacharelados contam com 105.622 alunos, e os cursos tecnológicos, com 91.086 alunos.¹⁷⁶

Ao observar a situação dos negócios em EAD, de um modo geral, verifica-se um quadro de aumento no número de matrículas em todas as áreas sem o correspondente aumento de rentabilidade. Esse dado reforça bastante os tensionamentos tratados no objeto da investigação. Em média, 66% dos órgãos públicos, 36% das instituições privadas sem fins lucrativos, 45,46% das entidades privadas com fins lucrativos e 35% das instituições educacionais públicas estaduais apontaram aumento no número de matrículas em seus cursos de EAD. Com relação às áreas de investimento, em contrapartida, revelou-se que em 2016 as instituições concentraram-se principalmente em produção de conteúdo, tecnologia e inovação, criação de novos cursos e capacitação de pessoal. Chama a atenção que a infraestrutura foi o item que menos recebeu investimentos. Foram os cursos regulamentados totalmente a distância e os cursos livres não corporativos que se destacaram como propulsores desses investimentos. Dentre as instituições que não realizaram investimentos em nenhuma área, as instituições públicas ficam com o destaque. Organizando os dados por tipo de curso, 18% das instituições que oferecem cursos livres não corporativos não realizaram qualquer tipo de investimento.

¹⁷⁶ ABED, 2017.

3 DA GESTÃO DE RISCOS ÉTICOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR À DISTÂNCIA

Este capítulo aborda o segundo eixo fundamental ao presente trabalho: uma conexão entre os subsídios indicados a partir do primeiro capítulo (da ética, gestão e educação superior a distância). A partir das leituras realizadas foram embasados e desvelados os seguintes tópicos, igualmente fundamentais ao contexto do problema estabelecido na pesquisa: dos desvios éticos e prejuízos individuais e coletivos, do pragmatismo gerencial na educação a distância, das vantagens e desvantagens da condução sistemática. O capítulo desdobra-se a partir de um ponto principal, a gestão de riscos éticos na educação superior à distância.

3.1 Dos desvios éticos e prejuízos individuais e coletivos

Os prejuízos ou danos originados por quaisquer irregularidades, seja qual for o contexto, sempre existirão em tese, senão nenhum motivo haveria para coibições via de regra.¹⁷⁷ Todavia o cenário mais propenso, naturalmente, ao desrespeito a regras é aquele onde há uma baixa responsabilização. Talvez fosse como dar maior ou menor importância ética a partir do compromisso consigo próprio e com terceiros associados. Ao tratar da ética e epistemologia anteriormente, Batista destacou que a capacidade de reflexão quanto aos conceitos éticos traz a condição para a tomada de decisão para agir com responsabilidade e de acordo com os ditames da lei.¹⁷⁸ Ora, se a capacidade de reflexão não está comprometida, então é necessário tratar os desvios éticos de uma forma mais específica, especialmente em um agir sem responsabilidade ou sem responsabilização. Esse cenário, possivelmente, continha enredo um pouco diferente na ética cristã¹⁷⁹, na qual o núcleo de quase todo sistema religioso, como visto, não era a ausência do pecado, mas o arrependimento e a redenção, ou seja, um dogma muito forte que conduzia de certa forma à retidão, reduzindo a necessidade de recursos mais pragmáticos talvez, o que difere das circunstâncias e época vigentes, configurando assim um ambiente que carece de mecanismos para dar conta de um cenário menos dogmático, e condutor a coibições a transgressões éticas.

¹⁷⁷ CARVALHO NETO, Tarcísio Vieira. **O princípio da impessoalidade nas decisões administrativas**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. 2014. p. 222.

¹⁷⁸ BATISTA, 2004, p. 98.

¹⁷⁹ VAZQUEZ, 2007, p. 120.

A conduta do homem dentro de seu contexto moral e histórico, como objeto da ética, pode demonstrar causas similares para explicar suas ações, porém os efeitos ganharam diferenciadas preocupações. Os riscos inerentes ao produto do comportamento humano evoluíram significativamente ao longo da sua trajetória. Um pensamento menos preocupado com os reflexos que atingem um indivíduo ou seus pequenos grupos perdeu espaço para abordagens de impactos abrangentes.¹⁸⁰ Como observado, para Sócrates, o saber fundamental é o saber do homem, prático e de conhecimento moral, de tal forma que o homem age com retidão quando conhece o bem e se não age bem é por não o conhecer.¹⁸¹ Essa ideia, literalmente, talvez não atribuísse responsabilidade ética a desvios inconscientes de conduta, de modo que noção similar abrangeria também o descumprimento de regras e diretrizes quando não conhecidas, bem como de muita complexidade, ou pelo menos reservando a boa fé em tais situações. Entretanto, mesmo se fosse esse o entendimento universal, a ética contemporânea contestaria o racionalismo absoluto assumindo a existência de uma porção inconsciente em todos, conforme Sarmiento.¹⁸² A falta da assunção absoluta de uma existência racional, abrindo espaço para talvez a porção inconsciente e podendo ser reforçada por uma cultura organizacional e institucional, é o que há de mais nocivo em desvios morais e éticos na atualidade se ao alcance de massas.

Os efeitos derivados de atos individuais ou de pequenos grupos, logo, passam a ser potencializados com a evolução da ação humana sobre a sociedade por meio de atividades que alcancem grandes quantidades de pessoas.¹⁸³ As causas em essência para os desvios de comportamento passíveis de prejuízos ou danos a terceiros, de boa ou má fé, talvez sejam similares, porém os reflexos, agora, podem ser devastadores. Agir de forma antiética em determinadas condições, mesmo com boa fé, representa hoje, para atividades envolvendo massas, um prejuízo coletivo, social. Embora o dano individual seja único, cada qual com sua peculiaridade, há um impacto comum a todos que emana de um desvio de comportamento muitas vezes de um grupo pequeno de responsáveis. Ao assimilar a boa fé em uma conduta que atingiria milhares de pessoas ou até milhões, ainda

¹⁸⁰ SHINN, Terry. **Desencantamento da modernidade e da pós-modernidade: diferenciação, fragmentação e a matriz de entrelaçamento.** Sci. stud. vol. 6 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2008. p. 50.

¹⁸¹ VAZQUEZ, 2007, p. 111.

¹⁸² SARMENTO, 2011, p. 211.

¹⁸³ WALLS, 2007, p. 134.

assim não seria plausível a sociedade absorver tal efeito negativo, conforme Valls.¹⁸⁴ Assim sendo, o que não estimar de responsabilidade quando há uma ação dessa natureza de forma deliberada, de má fé. Não seria difícil levantar a hipótese, por exemplo, de desenvolvimento de Transtorno do Estresse Pós Traumático a partir de uma vivência de trauma pela intercorrência de tal fato na vida acadêmica. Um estudante que após anos de estudo tem a impossibilidade de ser diplomado por estar numa instituição com problemas em seu credenciamento, pode apresentar comprometimento psicológico, pois não há como calcular e reparar os anos de vida dedicados, sem contar os dispêndios individuais associados e demais prejuízos.¹⁸⁵

Os riscos potenciais associados a situações abrangendo massas, estendendo a análise, ficam ainda mais acentuados se for levado em consideração a ausência de balizadores que poderiam minimizar as chances de desvios éticos. Nesse cenário, insere-se a importância da gestão e a aparente necessidade da sua presença mais pragmática.^{186 187} A partir dos desvios de conduta apontados, com ou sem a intenção de fazer o mal, na hipótese de incidência de prejuízo ou dano a terceiros, um efeito doloso ou culposo respectivamente, reforça-se a necessidade de modelos de gestão mais pragmáticos ao observar que as ocorrências em geral parecem estar no campo da ação deliberada, ou seja, dolosa, mesmo que fazendo parte de uma cultura organizacional e institucional ou, em paralelo, de um inconsciente coletivo.¹⁸⁸ Segundo Maximiano, ao gerir há uma sistematização das práticas utilizadas para administrar¹⁸⁹, o que remete a ideia de Schultz, isto é, entre a origem e o destino de cada organização, há um meio a ser transformado e tratado, ensejando a tomada de decisões num contexto de restrições, pois, além da falta de uma fonte de recursos ilimitados, uma condição natural, ainda há exigências artificiais derivadas (regras), pelas quais passam os referidos problemas éticos contemporâneos mencionados.^{190 191} Dessa forma, entre o que se deseja e o produto entregue há inúmeras possibilidades de resultados que podem ser melhor desenvolvidos desde a perspectiva dogmática esperada em seu contexto político-

¹⁸⁴ WALLS, 2007, p. 166.

¹⁸⁵ MONDARDO, A. H.; PEDON, E. **Estresse e desempenho acadêmico em estudantes universitários**. *Revista de Ciências Humanas*, 6(6). 2012. p. 159-180.

¹⁸⁶ JAMES, 1985, p. 139.

¹⁸⁷ SCHULTZ, 2016, p. 154.

¹⁸⁸ SARMENTO, 2011, p. 219.

¹⁸⁹ MAXIMIANO, 2000, p. 200.

¹⁹⁰ SCHULTZ, 2016, p. 98.

¹⁹¹ ARRUDA, 1989, p. 74.

social até, de suma importância, à pragmática, capaz de coibir forçosamente conflitos de interesse, abordados também por Cherman e Tomei.¹⁹²

Ao levar em conta a aparente existência de conflito de interesses no desenvolvimento de determinadas atividades, razoavelmente haveria a necessidade de uma regulação intrínseca. Enquanto normas e exigências instituídas por leis e demais dispositivos normativos representam uma dinâmica extrínseca, ou seja, de fora para dentro, a gestão seria uma forma de buscar uma regulação intrínseca, de dentro para fora. As organizações e a gestão são praticamente indissociáveis¹⁹³, contudo lançar mão de uma gestão mais sistematizada é uma opção. Os riscos os quais foram mencionados, relacionados aos desvios éticos, na forma deliberada, estão inseridos num ambiente menos inibidor em um modelo de administração mais flexível, pois os gestores, ou quem efetivamente responde pelas atividades das organizações, seriam justamente os responsáveis e ao mesmo tempo os originadores das transgressões. Apresenta-se, nesse cenário, a imprescindibilidade da investidora em mecanismos mais efetivos, tal qual o já mencionado especificamente: o *compliance*. Das atividades educacionais, toda a configuração montada para o credenciamento e seu desenvolvimento, sublinhando-se as IES de EAD na presente pesquisa, buscam eminentemente um atendimento cabível à sociedade e compatível com as políticas públicas de cunho coletivo, tentando preservar os direitos constitucionais¹⁹⁴ e legais previstos no ordenamento jurídico brasileiro, ou seja, a evitar ou pelo menos inibir que prejuízos possam ser realizados pelos indivíduos e pela sociedade de maneira geral. Os danos causados à coletividade, muito em função das novas características evolutivas da sociedade, baseadas em plataformas inovativas, tecnologias da informação e comunicação, redes de relacionamento, alcance de massas, etc., representam uma preocupação da nova ética, a ética contemporânea.¹⁹⁵

Com a falta de uma gestão mais responsável e focada, a partir de uma realidade inequívoca, no caso da educação, especialmente na modalidade a distância, aumentam as chances de ocorrências de problemas que possam gerar

¹⁹² CHERMAN, Andrea; TOMEI, Patrícia Amélia. **Códigos de ética corporativas e a tomada de decisão ética: Instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?** Revista administração contemporânea [online]. vol. 9, n. 3, p. 99-120. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000300006&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: nov. 2017.

¹⁹³ SCHULTZ, 2016, p. 57.

¹⁹⁴ BRASIL, 1988.

¹⁹⁵ VAZQUEZ, 2007, p. 132.

perdas individuais incalculáveis e um prejuízo social capaz de atingir multidões. Um descredenciamento, por exemplo, de IES que ofereça cursos na modalidade de EAD segue as mesmas regras da educação presencial, previstas no decreto 5.773 de 9 de maio de 2006.¹⁹⁶ Dentre as irregularidades que podem levar ao ato máximo de manutenção da IES, é possível citar a desorganização acadêmica e administrativa da instituição, destacadamente; além da falta de ato de credenciamento; do descumprimento de medida cautelar de suspensão de novos ingressos e das medidas de saneamento determinadas durante o processo de supervisão; da constatação de inviabilidade financeira.¹⁹⁷ ¹⁹⁸ Dada uma decisão de descredenciamento, conforme fora sugerido, realiza-se um encaminhamento da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres/MEC) com o objetivo de evitar prejuízos aos estudantes. O decreto supracitado¹⁹⁹ aborda as ações cabíveis em seu artigo 57, conforme segue:

Art. 57. A decisão de descredenciamento da instituição implicará a cessação imediata do funcionamento da instituição, vedada a admissão de novos estudantes.

§1º Os estudantes que se transferirem para outra instituição de educação superior têm assegurado o aproveitamento dos estudos realizados.

§2º Na impossibilidade de transferência, ficam ressalvados os direitos dos estudantes matriculados à conclusão do curso, exclusivamente para fins de expedição de diploma.

Na literatura revisada, encontram-se casos emblemáticos acerca do problema tratado. Com efeito, ao recordar dos casos da Universidade Castelo Branco (UCB) e da Universidade Estadual do Tocantins (Unitins), mencionados na explanação do objeto da pesquisa, percebe-se a realidade vivida na oferta de cursos de graduação a distância, os quais ensejam danos e prejuízos nos termos apontados neste estudo.²⁰⁰ ²⁰¹ Em relação ao caso da UCB, o processo sublinhou uma série de irregularidades constatadas na atividade de supervisão, sem a correção no prazo determinado em termos de saneamento de deficiências, ou seja, ação deliberada. Dentre os principais problemas identificados na UCB, exibe-se a

¹⁹⁶ BRASIL, 2006.

¹⁹⁷ BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 10, de 2 de julho de 2009. **Fixa critérios para dispensa de avaliação in loco e dá outras providências.** n. 125, seção 17. Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/portaria10_seed.pdf>. Acesso em: out. 2017.

¹⁹⁸ BRASIL, 2015.

¹⁹⁹ BRASIL, 2006.

²⁰⁰ BRASIL, 2015.

²⁰¹ BRASIL, 2010a.

delegação da competência acadêmica para parceiros não credenciados pelo MEC, oferta de polos inadequados e material didático não condizente com a qualidade exigida para a realização do curso. Já na Unitins a decisão do Conselho Nacional de Educação (CNE) foi baseada em processo administrativo aberto pelo MEC para averiguar uma série de irregularidades e pelo fato de a instituição não assinar o termo de saneamento de deficiências com o ministério. A Unitins também não cumpriu o Termo de Ajuste de Conduta (TAC) assinado entre o MEC, Unitins e Ministério Público Federal de Tocantins²⁰². Conforme divulgou o Ministério da Educação,

O processo de supervisão da Unitins pelo MEC foi iniciado no ano passado, quando diversas irregularidades foram identificadas. Entre elas, a cobrança de mensalidades por parte de uma instituição pública de ensino, problemas de qualidade na oferta dos cursos, e a delegação de competências acadêmicas para parceiros não credenciados pelo ministério na oferta de cursos superiores na modalidade a distância. Foi constatada também a oferta dos cursos a distância em polos irregulares e quantidade insuficiente de professores e tutores.

Na tentativa de amortecer os impactos de problemas como esse, por conseguinte, há o acionamento de dispositivos de direcionamento, quando necessários²⁰³, não infalíveis, mas saneadores. Um desses recursos, o apoio ao aluno, está previsto na Política de Transferência Assistida do Sistema Federal de Ensino, a qual tem como finalidade principal garantir a continuidade dos estudos à formação dos estudantes em caso de desativação de cursos ou descredenciamento de IES. A transferência dos discentes dar-se-ia, então, através de oferta pública, por meio de edital, à procura de IES que pudesse receber os alunos. Em geral, o MEC oferece preferência para instituições que receberem a totalidade dos alunos oriundos das entidades educacionais descredenciadas. Para sintetizar, trata-se de um cenário de danos e prejuízos passíveis de serem evitados através de mecanismos gerenciais, de monitoramento, responsabilização, como o destacado nesta pesquisa, o *compliance*, de caráter mais pragmático na condução da gestão e administração organizacional, de quaisquer entidades, instituições financeiras, grandes corporações, empresas de diferentes portes e, inclusive, instituições de ensino, educação superior, especialmente aquelas que oferecem cursos na

²⁰² BRASIL, 2010a.

²⁰³ BRASIL. **A Portaria Normativa do MEC nº 18/2013**. Institui a política de transferência assistida. Seção 1, páginas 20 e 21. 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35809>>. Acesso em: out. 2017.

modalidade a distância, tamanhas são as preocupações contemporâneas associadas.

3.2 Do pragmatismo gerencial na EAD

Do pragmatismo, é possível resgatar que a realidade representa bastante aquilo que sabemos dela, conforme abordado anteriormente.²⁰⁴ Nessa perspectiva, embora não seja a verdade plena, da ótica metafísica, ou seja, sem uma verdade definitiva, o que há é uma porção da realidade, uma dimensão parcial. Mesmo assim é fruto do que se experienciou, nada plausível desprezá-la. Se os fatos são conhecidos e apresentam uma verdade, logo dever-se-á considerá-la para a formação da aprendizagem e do desenvolvimento sob qualquer que seja o interesse. Como visto em James, pelo pragmatismo não há a intenção de estabelecer um contexto empirista, mas melhor acabado, a fim de sanear problemas que podem ser evitados, neste caso, segundo o objeto de pesquisa da presente dissertação, com o aparelhamento gerencial por meio de mecanismos disponíveis. Sem a intenção de negar quaisquer teorias, que representam um instrumental sempre apto a ser explorado, sublinha-se a vontade em buscar respostas às problemáticas existentes e passíveis de soluções reais, objetivas, pragmáticas.²⁰⁵ Assim sendo, ressalta-se, não se está discorrendo sobre uma verdade definitiva, cabendo muitas reflexões sobre as circunstâncias vividas e programadas, todavia repara-se que ao existir indícios reais e inexoráveis de realidade e verdade faz-se necessário um tratamento pragmático a fim de delinear forças contra os desvios não desejáveis e nocivos ao indivíduo e à sociedade. Sem preterir à assunção dogmática, entretanto adicionando um processo pragmático que contribuiria para a eficiência de qualquer produto, buscar-se-ia inibir o que definitivamente não se espera que aconteça.

Os riscos de desvios éticos vistos pela ótica contemporânea, assim, poderiam vislumbrar um saneamento na medida em que uma programação de mecanismos preventivos pudesse existir, tal como o *compliance*. Revela-se uma importância aparente na adoção de iniciativas de precaução, principalmente na tentativa de conduzir uma mudança de postura, isto é, no lugar de organizações reativas, que assumem a responsabilidade somente após o apontamento dos

²⁰⁴ VAZQUEZ, 2007, p. 32.

²⁰⁵ JAMES, 1985, p. 120.

problemas e desvios, revisa-se o contexto para perspectivas proativas, que se certificam ao adotar procedimentos que asseverem a conformidade de seus processos às exigências legais e burocráticas. Com efeito, as rotinas de controle precisam ser eficazes e contínuas para satisfazer essa condição antecipatória. Indicações de gestão a partir do *compliance*, inclusive, podem ser observadas na *International Organization for Standardization - ISO 19600:2014*²⁰⁶, cujo foco está apontado para o risco e à padronização internacional. Apesar de a rigorosidade das exigências e definição de diretrizes reduzirem os graus de liberdade de gestão, os benefícios de uma conduta ética e transparente são ainda mais evidentes.²⁰⁷ Ao levar em conta as boas práticas de *compliance*, os gestores reservam mais segurança e responsabilidade em suas atividades, bem como, diante de exigências legais, fortalecem a sua visão estratégica, e preconizam a sustentabilidade e saneamento intrínseco e extrínseco a médio e longo prazos.²⁰⁸

Dentre os pilares ou princípios enunciados do *compliance*, especificamente, seria possível então traçar uma análise em relação às circunstâncias das entidades de educação superior a distância. A iniciar pelo elemento de origem, a chamada alta administração, destaca-se a esperança de um suporte seu para condução do *compliance*.^{209 210} Mais que oferecer o incentivo, acreditar numa condução dessas e explicitar isso são fatores fundamentais para todo o restante do processo, conforme as indicações revisadas. Todavia o realce desse item poderia ficar seguramente com a formatação da estrutura administrativa e com a ponderação aos conflitos de interesse no desenvolvimento econômico-educacional. O primeiro ponto a ressaltar recairia, por conseguinte, na liberdade executiva entre mantenedora e mantida, passível de um comando comum.²¹¹ Ao pensar em uma estrutura capaz de evitar situações onde possa prevalecer o conflito de interesses, sob quaisquer aspectos, far-se-ia mais que necessário a dissociação formal de competências entre a direção das entidades mantenedora e mantida. Ao analisar grandes corporações em geral,

²⁰⁶ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão de compliance**. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/images/boletim/Boletim__mar_abr_2017.pdf>. Acesso em: nov. 2017.

²⁰⁷ CHERMAN; TOMEI, 2005. p. 120.

²⁰⁸ IBDEE, Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. **Código de compliance corporativo**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.ibdee.org.br/category/cartilhas/>>. Acesso em: nov. 2017.

²⁰⁹ FEBRAPAN, 2004.

²¹⁰ IBDEE, 2017.

²¹¹ BRASIL, 2006.

ou especificamente instituições financeiras privadas^{212 213}, repara-se uma exigência perfeitamente cabível no que se refere à gestão corporativa e controle de riscos de *compliance*, tal qual a existência distinta de um conselho de administração e uma diretoria, pressupondo uma independência. Por analogia, sobremaneira, salienta-se um dispositivo do mercado financeiro conhecido por *chinese wall*²¹⁴, isto é, o ato de manter um contexto que possa evitar o conflito de interesses, haja vista a autonomia de cada lado e o interesse geral. Portanto estar-se-ia segregando a autonomia da mantenedora e da mantida em termos gerenciais e estratégicos.

O primeiro destaque ficaria por conta, logo, da segregação de autonomia, mas razoável seria ainda mencionar outro aspecto que poderia atribuir uma condição mais pragmática ao enredo dado, pautado na natureza jurídica das entidades educacionais. Segundo as formatações das organizações permitidas no ordenamento jurídico brasileiro^{215 216}, há a natureza jurídica de entidade privada que torna exigível uma configuração com elementos pertencentes à disciplina da governança corporativa²¹⁷, ou seja, organizações voltadas para a transparência e uma esperança de maior controle ético, passíveis de monitoramento de riscos de modo geral. Como acontece já no mercado financeiro, há a obrigatoriedade de enquadramento como sociedade anônima, nos termos da legislação vigente^{218 219}, o que poderia acontecer para um determinado porte de entidade educacional, isto é, aquelas que apresentem as maiores preocupações contemporâneas²²⁰, trazendo consigo já toda uma estrutura no sentido de preservar a gestão tal qual pudesse diminuir conflitos de interesses, pois as exigências nessas organizações correm no sentido explicitado da segregação da autonomia e independência das estruturas

²¹² BRASIL. **Lei n. 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por Ações. Brasília, 1976.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: out. 2017.

²¹³ BRASIL. **Lei n. 4594, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, 1964.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm>. Acesso em: nov. 2017.

²¹⁴ BRASIL. Instrução CVM n. 306. **Dispõe sobre a administração de carteira de valores mobiliários e revoga as Instruções CVM n. 82 de 19 de setembro de 1988; 94, de 4 de janeiro de 1989 e 231, de 16 de janeiro de 1995.** Brasília, 05 de maio de 1999. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/300/inst306consolid.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

²¹⁵ BRASIL, 1964.

²¹⁶ BRASIL, 1976.

²¹⁷ IBGC, 2017.

²¹⁸ BRASIL, 1976.

²¹⁹ BRASIL, 1964.

²²⁰ JOHANN, 2009, p. 90.

corporativas. No contexto educacional delimitado, atualmente, apregoado pelos graus de liberdade oferecidos, a mantenedora encarrega-se dos aspectos organizacionais, societários e financeiros, e a mantida limita-se às atividades acadêmico-pedagógicas, porém livres para assumir qualquer natureza jurídica.^{221 222 223 224}

Deixando o destaque da origem, o propulsor da dinâmica remanescente certamente, poder-se-ia então observar as outras atenções do *compliance*, tal qual a avaliação de riscos.²²⁵ Nesse item, o ponto de partida é o conhecimento da missão, visão e objetivos da organização para avaliar se os rumos percorridos apresentam um quantitativo de incertezas, ou seja, riscos, de forma mais ou menos sofisticada. Em suma, especificamente, não há exigências pontuais e complexas no que se refere a tal abordagem no contexto regimental educacional pesquisado.^{226 227 228 229}

²³⁰ Pelo que se notou, em seu processo de credenciamento²³¹, as entidades educacionais precisam registrar-se e reforçar-se por documentação cadastral, e legitimidade pedagógica e financeira. Em parte, há subsídio para o desenvolvimento de uma função de *compliance*, contudo o que se espera é a existência de uma capacidade de prevenção e previsão de eventos futuros²³², em geral problemas, tais quais foram apresentados no objeto da pesquisa.^{233 234 235} Essa atenção concentra elemento de suma relevância ao servir como indicador antecedente para a direção e as demais instâncias, a ponto de serem acionadas sempre que necessário em tempo hábil. Uma das principais tarefas, pontualmente, representaria a emissão de relatórios no intuito de provocar a discussão no âmbito estratégico abertamente.

²²¹ BRASIL. Lei n. 11096, de 14 de janeiro de 2005b. **Institui o programa Universidade para todos – PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei número 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências.** Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11096.htm>. Acesso em: out. 2017.

²²² BRASIL, 1996.

²²³ BRASIL, 2017a.

²²⁴ BRASIL, 2006.

²²⁵ SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de *compliance*: Uma breve discussão.** Lec – Legal Ethics *Compliance*. São Paulo: 2016. p. 19.

²²⁶ BRASIL, 1996.

²²⁷ BRASIL, 2004.

²²⁸ BRASIL, 2006.

²²⁹ BRASIL, 2017a.

²³⁰ BRASIL, 2007.

²³¹ BRASIL, 2006.

²³² SIBILLE; SERPA, 2016, p. 9.

²³³ VAZQUEZ, 2017, p. 198.

²³⁴ BRASIL, 2012.

²³⁵ BRASIL, 2014a.

Ante a formatação organizacional das entidades educacionais, sua natureza jurídica permitida, essa perspectiva fica no âmbito da gestão de cada instituição, podendo ou não ser adotada e desenvolvida, não sendo obrigatório a continuidade ou sequer a existência, numa forma mais pragmática, exceto nas oportunidades das avaliações em cada ciclo avaliativo e supervisões. O cenário atual, logo, tende a não ser capaz de preservar atividades de sondagem de riscos, de *compliance* estritamente, de um modo sistemático e, conseqüentemente, pragmático.

Além disso, inseridos nos programas de *compliance*, em geral há a existência de códigos e políticas corporativas. A difusão de diretrizes e orientações tendem a promover a convergência das condutas institucionalmente.²³⁶ Nesse aspecto, configura-se a construção de um cenário que permite atribuir uma maior responsabilização, bem como associar mais comprometimento a partir de uma cultura organizacional e talvez de um inconsciente coletivo²³⁷, ou seja, uma ferramenta pragmática capaz de contribuir com o contexto até mais racionalista, dogmático. Definir direitos e obrigações com a transversalidade e preocupação nas questões de regularidade, ética e moral, produz uma plataforma alicerçada na boa fé institucional, em busca da ação individual, mas pressionada pelas dimensões coletivas voluntárias e involuntárias. É a formalização do que se espera de todo o esforço, do indivíduo e do grupo, no conjunto das atividades desenvolvidas, desde as manifestações declaratórias da alta gestão até a disseminação de informações e orientações específicas, voltadas às unidades organizativas, administrativas. Registrar e deixar as regras inteligíveis para todos inibe interpretações duvidosas e desvios muitas vezes ocasionados pela omissão da vontade explícita em determinadas situações. Para o credenciamento de instituições educacionais de nível superior, as exigências legais mais próximas remetem ao Plano de Desenvolvimento Institucional, porém num formato distante da dinâmica do *compliance*²³⁸. Seria cabível enumerar como instrumentos uma política própria de *compliance*, de conflito de interesses, monitoramento de atualização normativa, gestão de documentação e avaliação de riscos, dentre outros.^{239 240 241}

²³⁶ CHERMAN; TOMEI, 2005, p. 119.

²³⁷ SARMENTO, 2011, p. 219.

²³⁸ BRASIL, 2006.

²³⁹ SIBILLE; SERPA, 2016, p. 17.

²⁴⁰ FEBRAPAN, 2004.

²⁴¹ IBDEE, 2017.

Das políticas e códigos instituídos numa organização, razoavelmente, seria natural partir à fixação de instrumentos de controles internos, estruturantes do *compliance*. Num primeiro momento, é possível frisar que qualquer organização está livre para criar seus mecanismos de monitoramento, todavia essa não é uma realidade em termos sistemáticos e tende a ser uma atitude que emerge após a vivências de experiências negativas²⁴². A perspectiva referida, obviamente, diz respeito à introdução formal desses componentes de gestão e de *compliance*. O controle informal não será provocado ao debate, porque ensejaria a elaboração de muitas hipóteses e cenários, de modo que a intenção da pesquisa concentra-se naquilo que é pragmático, ou seja, o estabelecimento de uma diretriz, especialmente por meios formais, codificados, explícitos^{243 244}. Em oportunidade anterior, evocou-se o componente da averiguação de riscos, porém para que estes sejam tratados faz-se necessário a existência dos controles internos. Um monitoramento, nesse sentido, pressupõe orientações de apontamento e revisão, ou seja, aprendizagem, noção bastante aderente ao conhecido PDCA²⁴⁵. O foco em controles internos eficientes e eficazes deve aferir o alcance dos objetivos da entidade e o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, além de outros fins adaptáveis. No âmbito das IES, observa-se poucas indicações exigíveis nesse sentido.

Do ponto de vista legal e regimental, no contexto das entidades de educação superior, poder-se-ia resgatar permeio a esse enredo, pendendo também para mecanismos de denúncia, a já conhecida ferramenta de ouvidoria²⁴⁶. Entre controles internos e mecanismos para reporte anônimo, vê-se então como fundamental efetividade na dinâmica do *compliance* dispositivos para captar condutas, ou suspeitas de condutas, inadequadas. Os canais de denúncia servem para isso, assim como pode ser observado na função prevista para a ouvidoria em uma Instituição de Educação Superior. A portaria ministerial 1.264, introduziu a ouvidoria como um setor obrigatório nas IES, devendo a mesma funcionar como um

²⁴² RIBEIRO, 2015. p. 67.

²⁴³ CALDEIRA, 2008.

²⁴⁴ CRIBB, 2010. p. 4.

²⁴⁵ ORIBE, 2009.

²⁴⁶ SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **As ouvidorias virtuais em instituições de ensino superior brasileiras.** 2010. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista12/130.pdf>. Acesso em: jan. 2018.

referencial mínimo de qualidade.²⁴⁷ Quando a ouvidoria está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infraestrutura adequados, e os seus registros e observações devem ser efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas. Nas funções previstas, portanto, para a ouvidoria em uma Instituição de Educação Superior é possível destacar:

A Ouvidoria, por intermédio do Ouvidor, tem como atribuição básica atuar na defesa dos direitos e interesses da sociedade em geral, notadamente dos clientes e usuários, atuais ou potenciais, contra atos e omissões cometidos pela empresa, com a finalidade de zelar para que a instituição atue com eficiência e mantenha crescente o prestígio de que desfruta perante a sociedade.²⁴⁸

A ouvidoria, seja virtual ou presencial, é um dos canais de comunicação aparentes mais importantes com os discentes. É através dessa ferramenta que alunos e alunas cobram e alertam os gestores sobre fatos, muitas vezes, não tratados pessoalmente, talvez por receio de retaliações dos próprios professores ou colaboradores da IES. Cabe ressaltar que a ouvidoria é (conforme visão deste pesquisador, que já atuou como Ouvidor), um dispositivo que transmite a impressão de proteção e sigilo àqueles que a procuram. Tal é a sua importância que o instrumento de avaliação para credenciamento de IES aborda em um dos itens a questão da “Efetividade Institucional”, tratando sobre as funções e órgãos previstos no organograma da instituição que apresentem condições plenas para a implementação do projeto institucional e do funcionamento dos cursos, bem como propiciam excelência na comunicação interna e externa.²⁴⁹

Em paralelo, não menos importante, observa-se espaço para um requisito interdisciplinar no que se refere à gestão, isto é, treinamento e comunicação.²⁵⁰ Onde há pessoas e processos ou atividades (ações), há a necessidade de formação, e o uso e entendimento da linguagem, como já observados anteriormente

²⁴⁷ BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 1264, de 17 de outubro de 2008. **Aprova em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.** Brasília, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=7916-pces081-11-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: out. 2017.

²⁴⁸ NACFUR, Anis. **A realidade de uma Ouvidoria.** Campinas: Unicamp, 2014. p. 1.

²⁴⁹ BRASIL. Ministério da Educação - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES. **Instrumento de Avaliação para Credenciamento de Instituição de Educação Superior.** Setembro de 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/observatorio-da-educacao/30000-uncategorised/20812-instrumentos-de-avaliacao>>. Acesso em: dez. 2017.

²⁵⁰ SIBILLE; SERPA, 2016. p. 15.

nas perspectivas de gestão pragmatista²⁵¹. A formação de professores, por exemplo, é uma realidade de qualquer instituição, atendendo às demandas pedagógicas²⁵², entretanto não se vislumbra tanto essa perspicácia em outras áreas, como na gestão. A relevância desse tópico não é pouco significativa, de modo que sua existência figura entre as principais orientações mundiais em termos de gestão, como no PMBOK²⁵³, demonstrando tamanha transitividade. No viés do *compliance*, a instituição deveria, então, sendo bastante sugestivo, tornar obrigatória também a formação no contexto do *compliance*, da gestão, investindo então na boa comunicação. A difusão do que se produz em termos de informações e conhecimento para o melhor desenvolvimento da organização associada a uma mensagem inteligível, capaz de ser compreendida, elucidada em treinamentos e formações, faz das políticas, códigos e diretrizes das organizações válidas para os objetivos propostos do *compliance*.^{254 255 256} É possível que qualquer item enumerado possa receber o adjetivo de indispensável, mas esse desponta especialmente pela sua interdisciplinaridade.

Juntamente com os canais de denúncia, imprescindível torna-se a complementação da dinâmica de *compliance* com mecanismos de investigações internas e responsabilização.^{257 258} Estruturar uma organização para dirigir, estabelecer princípios e diretrizes, investir em difusão dos seus propósitos, mapear e identificar riscos e problemas, todavia, sem que isso possa contar também com medidas corretivas, seria uma flexibilidade incentivadora para que toda a dinâmica até então fosse de pouca importância. Essa etapa representaria, dessa forma, a identificação de responsabilidades e a definição de sanções indiscriminadamente. Atribuir responsabilização, mesmo no âmbito administrativo, torna a cultura

²⁵¹ PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Newton Square, Pennsylvania USA. 2000. Disponível em: <<http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>>. Acesso em: dez. 2017.

²⁵² RODRIGUES, Lucian Lima; BOAKARI, Maria Salete Linhares. **Formação continuada para docentes no ensino superior: uma reflexão sobre as concepções didático pedagógicas dos professores no ambiente virtual Moodle**. Congresso ABED, 2016. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2016/PROGRAMACAO_FINAL_22_CIAED_com_links_apresentacoes.pdf>. Acesso em: out. 2017.

²⁵³ PMI, 2000.

²⁵⁴ DELOITTE. **Lei Anticorrupção: Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa**. Deloitte Touche Tohmatsu Limited: Reino Unido. 2014. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Lei_Anticorruptcao.pdf>. Acesso em: dez. 2017.

²⁵⁵ IBGC, 2017.

²⁵⁶ MOHALLEM; RAGAZZO, 2017, p. 129.

²⁵⁷ FEBRAPAN, 2004.

²⁵⁸ RIBEIRO, 2015, p. 71.

organizacional e o inconsciente coletivo mais convergente com uma conduta ética, dentro dos usos e costumes morais esperados.²⁵⁹ Obviamente, para a atuação regular não há que se discutir a responsabilização dos gestores e dirigentes, pois seus atos referem-se à gestão, situação a qual a remeterá à responsabilidade sobre a entidade, pois a personalidade da entidade e do gestor não se confunde.²⁶⁰ De toda sorte, a responsabilização civil por²⁶¹ danos e prejuízos na sujeição de dolo ou culpa com algum ato de violação da lei ou norma, interna ou externa, deveria ser uma condição para dirigentes que conduzem riscos com tamanha grandeza dentro da ética contemporânea, assim como nos termos da lei das sociedades anônimas.²⁶²

Art. 158. O administrador não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão; responde, porém, civilmente, pelos prejuízos que causar, quando proceder:

I - dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo;

II - com violação da lei ou do estatuto.

Na administração pública, intrinsecamente, os instrumentos conhecidos seriam a sindicância e o processo administrativo, ambos instrumentos para averiguação de fatos, determinar de forma plena e com credibilidade o que aconteceu em relação a um problema, as circunstâncias, as faltas, as condutas antiéticas, com garantia dos direitos de cada um, ampla defesa e cumprimento de deveres.²⁶³ O ambiente regulatório educacional, objeto desse estudo, traz dois trechos mais emblemáticos a respeito da referida questão, conforme a Portaria 4.361.²⁶⁴

Art. 7º. O credenciamento não poderá ser solicitado quando titulares e dirigentes integrarem outras instituições ou mantenedoras que comprovadamente tenham cometido irregularidades ou tenham sofrido punições nos últimos 5 (cinco) anos.

Art. 13. Será sustada a tramitação dos processos quando a mantenedora ou a instituição de educação superior por ela mantida estiver submetida à sindicância ou inquérito administrativo, envolvendo questões afetas a esta portaria.

²⁵⁹ BRASIL, 2006.

²⁶⁰ BRASIL, 1994a.

²⁶¹ BRASIL, 1994^a.

²⁶² BRASIL, 1976.

²⁶³ BRASIL, 1990.

²⁶⁴ BRASIL, 2004.

Enfim, das medidas disciplinares, seria cabível a citação da advertência verbal e escrita, e a demissão ou desligamento de pessoal com vínculo direto ou indireto, sem prejuízo das responsabilizações extrínsecas, judiciais e administrativas.

Por fim, para satisfazer um cenário de *compliance*, abrangentemente, caberia o destaque ainda para o que se conhece por *due diligence* e também à auditoria e o monitoramento.^{265 266} Entre esses dois últimos aspectos, o primeiro é bastante pertinente para as instituições de educação superior a distância na medida em que não raro descentralizam suas atividades em polos, os quais podem representar parcerias com outras organizações. Fazer valer para um terceiro, um parceiro, tudo que se preconiza em termos de conduta ética é indispensável. Segundo as exigências normativas vistas, observa-se uma preocupação maior nesse sentido em algumas etapas do credenciamento e recredenciamento, porém não figuram como atividades contínuas e permanentes.^{267 268} A *due diligence* por meio do processo de avaliação pode ponderar o risco da contratação com terceiros como aspecto fundamental de análise de expansão, por exemplo, juntamente com a inteligibilidade do que se pede a terceiros ou parceiros, a consistência da sua admissibilidade, e igualmente a sua difusão. Finalmente, o segundo aspecto, não menos importante, resgata o contexto que não poderia deixar de contar, dentre as mais conhecidas, com as instâncias de monitoramento e auditoria. A avaliação constante para averiguar se o funcionamento do *compliance* está adequado, bem como auditorias regulares, oferece o acabamento para uma configuração de gestão de pesos e contrapesos.²⁶⁹ Para ilustrar, porém fora do contexto educacional exigível, acerca da obrigatoriedade de auditoria independente, é possível mencionar dispositivos da Lei 11.638.²⁷⁰

Art. 3º Aplicam-se às sociedades de grande porte, ainda que não constituídas sob a forma de sociedades por ações, as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, sobre escrituração e elaboração de

²⁶⁵ XIMENES, Angela. **Arrumando a casa: como se preparar para um processo de due diligence?** Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital. Setembro 2015. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/Download/Guias/3193.pdf>>. Acesso em: dez. 2017.

²⁶⁶ SANTOS, Thiago Carvalho. **A importância da "due diligence" no universo empresarial.** SADireito, 18 março de 2006. Disponível em: <<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/anexos/28806-28824-1-PB.pdf>>. Acesso em: dez. 2017.

²⁶⁷ BRASIL, 2006.

²⁶⁸ BRASIL, 2004.

²⁶⁹ IBGC, 2017.

²⁷⁰ BRASIL, 2007b.

demonstrações financeiras e a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado na Comissão de Valores Mobiliários.

Parágrafo único. Considera-se de grande porte, para os fins exclusivos desta Lei, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

Da revisão das demonstrações financeiras, de registros, das transações e operações de uma entidade ou de um projeto, a auditoria, com a finalidade de assegurar o cumprimento das obrigações da entidade e proporcionar credibilidade a sua gestão e administração, busca identificar deficiências nos sistemas de controles internos e demais dispositivos, reservando indicações e ressalvas cabíveis reportadas pelos profissionais responsáveis, a quem se deve interessar, aos acionistas, investidores, ou no caso de uma entidade educacional à comunidade diretamente envolvida e à sociedade.²⁷¹ Ora, pela doutrina, o pragmatismo caracteriza-se pela identificação direta com a verdade, buscando aquilo que melhor ajuda a viver e a conviver. No campo da ética pragmática, dizer que algo é bom é o mesmo que dizer que conduz para um fim, para um resultado que leva ao êxito, como visto no primeiro capítulo.²⁷² O método pragmático representa um meio para assimilar vicissitudes metafísicas que tendem a prolongar as discussões através de debates intermináveis.²⁷³

3.3 Das vantagens da condução sistemática

A ética refere-se especificamente ao comportamento humano que, quando livre, pode ser qualificado como bom ou mau e diz respeito a pensar e agir bem, afirmou Barbosa.²⁷⁴ Em um contexto contemporâneo, como já destacado, com as novas tecnologias hoje disponíveis, torna-se imperativo uma reflexão sobre como a ética será incorporada a esta realidade, considerando inclusive esse novo enredo educacional, observando uma modalidade a distância em ascensão. Em seu artigo

²⁷¹ CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Medida provisória n. 449**. Brasília: CFC, 2008. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc/1152_2009.htm>. Acesso em: dez. 2017.

²⁷² WALLS, 2007, p. 130.

²⁷³ JAMES, 1985, p. 98.

²⁷⁴ BARBOSA, Maria Nazaré Lins. **Ética e terceiro setor**. Ética Empresarial 2007. Disponível em: <http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe_artigo&codigo=239&tit_pagina=MONOGRAFIAS&nomeart=&nomecat=n>. Acesso em: out. 2017.

“A Complexidade da Gestão”, Garbin e Dainese²⁷⁵ trazem a preocupação dessas novidades todas, relatando que as tecnologias permeiam esse processo, no âmbito pedagógico e outros, ao permitir a mediação entre os diferentes atores envolvidos na instituição educacional, os polos de apoio presencial, professores, tutores, alunos e gestores, conteúdos e tecnologia. Em tais circunstâncias, cresce a responsabilidade, a qual carrega consigo balizadores éticos, entrelaçados²⁷⁶. De acordo com May, a responsabilidade significa a ação de decidir e agir face à realidade histórica, levar em conta o significado de nossas ações e decisões, assumir compromissos concretos e responder de maneira coerente com a conduta geral²⁷⁷. O ético não é a obediência a certas regras, mas a resposta adequada que se dá dentro das realidades históricas²⁷⁸. Em termos absolutos, então, o resultado positivo ou negativo de cada circunstância, por uma má conduta ética, deverá aparecer como tal em sua ocorrência sob condições de direção, gestão e administração mais ou menos flexíveis. Destarte, estabelecer referências (de gestão) serviria para descobrir, numa tentativa antecipatória, o que pode estar no rumo perigoso.

A ideia de responsabilidade surge precisamente porque a ação individual pode ter um impacto muito além de uma só pessoa. Essa é a contribuição de May, quem indica que a responsabilidade é relacional, pois a conduta de uma pessoa sempre afeta a vida de outra. Somando-se, a isso, as plataformas tecnológicas e a massificação, da educação por exemplo, permeio a essa noção de responsabilidade e sua necessidade de correção, recorrer a mecanismos dirigidos e pragmáticos pode ser uma solução plausível, como o *compliance*, uma perspectiva capaz de conduzir sistematicamente um contexto ético²⁷⁹. Além de assegurar que a organização esteja cumprindo todas as suas exigências^{280 281}, o *compliance* atribui consistência para proporcionar um ambiente de desenvolvimento, com mais segurança e de modo

²⁷⁵ GARBIN, Tania Rossi; DAINESE, Carlos Alberto. **Complexidade da Gestão em EAD**. 2010. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/352010000655.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

²⁷⁶ BRAGA, 2014. p. 59.

²⁷⁷ MAY, Roy H. **Discernimento moral: uma introdução a ética cristã**. Tradução de Walter O. Schlupp – São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008. p. 121.

²⁷⁸ BAUMAN, 1997, p. 57.

²⁷⁹ MAY, 2008, p. 120.

²⁸⁰ FEBRAPAN, 2004.

²⁸¹ HIJAZ, Tailine Fátima. **A importância do *compliance* para a efetivação de medidas anticorrupção no contexto da sociedade de risco e Direito Penal Econômico**. Boletim Científico ESMPU, Brasília, a. 15 – n. 48. jul./dez. 2016. p. 155-190.

mais confiável perante a sociedade e os direitos individuais de qualquer cidadão. Uma postura de correção ética, enfim, com atenção dedicada às normas, de modo que isso tudo assegure uma organização mais propícia às conformidades exigíveis, afora ainda o reforço à proteção frente a situações litigiosas que poderiam até servir de esclarecimentos nos mais diversos processos, apesar de não ser o foco ora tratado. No que tange à sociedade, o *compliance* vai ao encontro dos anseios morais criticados pelos públicos com os quais a organização relaciona-se.²⁸² Em síntese, por premissa, o controle ético, bem como o monitoramento em geral, inibe que possíveis desvios, em diversos graus de gravidade, passem a violar direitos individuais e gerar prejuízos sociais inexoráveis, sem volta, que comprometeriam fatalmente a imagem da educação, da política educacional e das organizações.²⁸³

É possível verificar inclusive apontamentos favoráveis à competitividade pela adoção do *compliance*. Certamente o primeiro senão emergente dessa novidade partiria da acusação de elevação de custos à internalização de mais responsabilidade para uma IES, no entanto há diversos registros que indicam o contrário, isto é, contribuições à melhoria de procedimentos de rotina, além de permitir a rápida identificação de eventuais falhas, a possibilitar ajustes sem incidir em prejuízos significativos.²⁸⁴ Os atributos mencionados já seriam, em sua individualidade, suficientemente fortes para motivar uma reavaliação sobre a importância do *compliance* no ambiente organizacional, em sentido amplo, porém, demonstram, mais adiante, um potencial ainda mais acentuado, proporcionando e sustentando um desenvolvimento coordenado e com maiores garantias de qualidade institucional. Em função dos aspectos positivos, não seria equivocado reiterar que a aplicação das condutas de *compliance*, a qual normatiza procedimentos e armazenam dados cruciais, rende benefícios expressivos em áreas estratégicas, especialmente auxiliando na condução ética sistemática organizacional, seja de uma instituição financeira²⁸⁵, como é o caso atualmente, seja de uma grande empresa, uma corporação, seja de uma IES, afora o resguardo a acusações legais, inibição de

²⁸² MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008. p. 59.

²⁸³ POTI, 2004. p. 53.

²⁸⁴ HIJAZ, 2016. p. 156.

²⁸⁵ SOUZA, Jane Dias Gomes. **A importância da função compliance em instituições financeiras**. Ibmec, Rio de Janeiro. Setembro 2013. p. 33.

fraudes, aumento de confiança, ganho de reputação e fortalecimento da gestão corporativa.^{286 287}

Diante de vantagens tão explícitas e pragmaticamente irrefutáveis, é válido ponderar que uma séria visão de *compliance* desponta como uma consistente dimensão para assegurar um controle ético mais eficaz diante de preocupações contemporâneas de significativo impacto individual e social. Somente as organizações mais preparadas, focadas em prevenir perigosos riscos, desvios éticos relevantes, e em ter pleno domínio de suas ações e reflexos, serão capazes de manter-se aderentes a uma sociedade mais consciente, exigente, globalizada, massificada, contemporânea²⁸⁸. Assim sendo, uma verdade ascende: o *compliance*, a bem da verdade, pode exercer um peso considerável em relação aos resultados mais imediatos e pragmáticos de uma organização, e às perspectivas de perpetuar suas atividades ao longo do tempo sem comprometer sua imagem, sem violar direitos individuais e coletivos, de cunho social. A gestão é uma dimensão político-social, de caráter administrativo, engajada em sua tarefa de conduzir conscientemente as organizações livres de eventuais riscos que possam derivar de falhas inequívocas a partir de erros, deliberados ou involuntários, e de conflitos de interesses, num delineamento o mais ajustado possível pelos preceitos instrumentais, por exemplo, do *compliance*.^{289 290} Sob uma visão holística, desde o grau mais dogmático ao mais pragmático, é necessário certificar-se de jamais negligenciar o poder de um ambiente não ajustado à sua realidade, por mais que momentâneo e parcial. Exigir uma configuração estratégica e transparente, dinâmica e convergente, na forma proativa, a eliminar vulnerabilidades, visa não comprometer a perenidade dos preceitos éticos, transcendentais e intertemporais.

²⁸⁶ MANZI, 2008, p. 50.

²⁸⁷ RIBEIRO, 2015, p. 70.

²⁸⁸ CHERMAN; TOMEI, 2005, p. 120.

²⁸⁹ KLEBA, Maria Elisabeth; CARMELATTO, Dunia. FROZZA, Kenia. **Instrumentos e mecanismos de gestão:** contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. Ver. Adm. Pública. Rio de Janeiro. 49(4):1059-1079, jul.-ago. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n4/0034-7612-rap-49-04-01059.pdf>>. Acesso em: dez. 2017.

²⁹⁰ SOUZA, 2013, p. 37.

4 CONCLUSÃO

A ética e a gestão na educação superior à distância, enfim, representam componentes que merecem destaque no desenvolvimento da sociedade a partir de suas preocupações contemporâneas. A evolução das tecnologias da informação e comunicação, ou a sua revolução, trouxe um cenário bastante diferente para o mundo e para a educação. Mais do que impulsionar a globalização, essa nova realidade influencia peculiarmente diversas áreas. A ascensão da modalidade a distância na educação superior certamente teve como causa a inovação dos recursos tecnológicos, acompanhada de um amadurecimento institucional e regimental, o qual passa por uma regulação recorrente das autoridades públicas. A conjectura atual desse mercado é de crescimento. Há poucos subsídios para esperar rumos diferentes hoje, desde as leituras em termos político-educacionais até as tendências mercadológicas. De um lado, ao observar as recentes mudanças regulatórias, apresentadas brevemente ao longo da pesquisa, percebe-se uma maior flexibilização para credenciamento e reconhecimentos de cursos superiores a distância, com realce para a possibilidade de ampliação das atividades através de polos presenciais de apoio obrigatório por meio de atos próprios de cada entidade educacional, compreendendo uma margem de até 250 unidades para instituições de conceito elevado. De outro lado, as condições de mercado, especialmente para a iniciativa privada, pressionam os centros de custos dos negócios, exigindo mais eficiência a cada dia, estratégias que visem redução de custos, preços mais competitivos e plataformas voltadas à abrangência das massas, com vistas aos ganhos de escala capazes de contribuir com essa eficiência desejada.

Dado todo esse contexto, num cenário de transformação de tendências, alguns tensionamentos emergiram e fizeram parte do objeto desta pesquisa. Com o estudo desempenhado, sublinhou-se, dentre os tensionamentos, a dominância da iniciativa privada sobre a pública e os seus aspectos relacionados aos conflitos de interesse e às preocupações éticas contemporâneas assimiladas, bem como os problemas decorrentes da expansão da educação a distância nessas circunstâncias duvidosas, de qualidade comprometedoras assim sendo. Para dar conta do objeto da investigação, então, fixou-se o objetivo geral que visou analisar aspectos pragmáticos de gestão com vistas a inibir de forma mais eficaz, eficiente e com maior responsabilização os desvios éticos na administração de cursos de educação

superior na modalidade a distância. Para que fosse possível atingir o foco principal, os objetivos específicos evocados, derivados, compreenderam a intenção de: relacionar subsídios teóricos da ética em sua evolução histórica e cultural, e sob a influência tecnológica atual; abordar dispositivos de inibição de desvios éticos e conflito de interesses na educação superior a distância com suporte à gestão; e sintetizar o desenvolvimento institucional da educação superior a distância. Destarte, dos resultados, seguem as considerações em relação a cada objetivo doravante.

Ao buscar relacionar subsídios teóricos da ética em sua evolução histórica e cultural, e sob a influência tecnológica atual, observaram-se transformações significativas. Todavia, mais relevante que as mudanças percebidas, destacadas por diversos autores, foi o apontamento da qualificação dos riscos associados a essa nova realidade. Das reflexões éticas iniciais até os tempos atuais, as preocupações superaram bastante os limites historicamente existentes, a exceção das perspectivas religiosas, os quais passaram a apresentar extensão à violação ética com influência sobre multidões, alcançando as massas, sobremaneira, suportadas pela inovação e utilização de recursos tecnológicos. Por óbvio, não se está depreciando qualquer aspecto correspondente à globalização, comumente associada à evolução das tecnologias da informação e comunicação, de modo que sequer ajuizou-se tal elemento às discussões desta pesquisa, cabendo apenas o registro da sua neutralidade a esse esforço investigativo. Contudo pondera-se, a partir das considerações teóricas consultadas, o potencial antiético destruidor alavancado por uma sociedade estruturada numa comunicação e relacionamento que transcendem o tempo e o espaço, organizada por ferramentas de interação desde contatos síncronos até assíncronos, capazes de providenciar um alcance extraordinário. Em suma, a evolução histórica e as transformações de base tecnológica imprimem e deverão envergar uma atenção especial para as questões culturais de uma sociedade ética.

Para tanto, devido à tamanha preocupação sobre essa ética contemporânea, viu-se necessário abordar dispositivos que pudessem inibir condutas antiéticas associadas, conflitos de interesse, dentro da delimitação indicada, ou seja, na educação superior à distância, isso como suporte à gestão. Uma forma de tentar evitar a realização dos prejuízos sugeridos dentro das hipóteses de incidência do cenário engendrado seria possivelmente a investidura em regulação extrínseca excessiva, isto é, pela outorga de regras emanadas das autoridades públicas, porém

burocratizando de forma demasiada de certo o processo de oferta dos serviços educacionais dessa natureza. Do contrário, mas não excludente, caberia o incentivo à regulação intrínseca, pela exploração dos dispositivos de administração e gestão, partindo das iniciativas, sob diretrizes comuns, e peculiaridades de cada entidade. Dentre algumas possíveis indicações, casos e circunstâncias observadas, o que pareceu mais aderente aos propósitos da pesquisa, então, ensejou o apontamento do que se conhece por *compliance*. A gestão, uma disciplina interdisciplinar na condução de qualquer organização, e a educação são elementos que coexistem e, neste esforço de pesquisa, foram delineadas por uma relação através desse dispositivo: o *compliance*. Por conseguinte, tal indicação sintetizou-se num conjunto de ações e atividades, apontamentos capazes de inibir as condutas antiéticas, os conflitos de interesses e outros desvios correspondentes abordados.

Numa racionalidade mínima, logo, pela dotação de inteligência e lógica admitida numa sociedade, ao constatar um problema ou pelo menos o seu risco de incidência, nada mais coerente que a tentativa de tratá-lo ou evitá-lo. O *compliance*, para isso, é acionado a partir de seu caráter gerencial e respectivos recursos exploráveis. Com a sua implantação, ao que se costuma esperar efetivamente, fica enunciado, por exemplo, a existência de mais velocidade das interpretações regulatórias, políticas e procedimentos, e a adequação hábil das atividades em conformidade com atualizações recorrentes; a qualificação no relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores; além da melhoria de relacionamento com os acionistas e o público de interesse; ou as decisões de negócio; e também a disseminação de elevados padrões éticos e culturais de *compliance* pela organização; dentre outros aspectos. Do contrário, mantém-se um cenário de maior incerteza, especialmente impactante após a ocorrência de fatos negativos, o que, na sua incidência, afora já ter atingido muitas pessoas diretamente, acaba por causar dano à reputação da organização certamente, todavia com perda de reputação não só da instituição envolvida, mas do processo educacional como um todo, das autoridades de fiscalização e regulação, das políticas existentes, do arranjo institucional. Parte-se do pressuposto que a reputação está baseada sinteticamente na forma como a sociedade observa a organização toda, ou seja, de modo muito nocivo em termos gerais.

Por último, após a retomada dos objetivos específicos e seus respectivos resultados, cabe recuperar a satisfação da finalidade geral da pesquisa. Fitou-se

com este estudo, em sentido amplo, analisar aspectos pragmáticos de gestão que pudessem coibir de forma mais eficaz, eficiente e com maior responsabilização os desvios éticos na administração de cursos de educação superior na modalidade a distância. A origem da investigação partiu da existência fatídica e da hipótese de incidência de problemas de gestão delimitados por desvios éticos vinculados a conflitos de interesses, tendo como objetivo geral, logo, o estudo de um tratamento a esses problemas. Os aspectos pragmáticos de gestão recaíram basicamente sobre o *compliance*. Pelas análises feitas, se comparadas as possibilidades de regulação extrínseca e intrínseca como formas de atuação direta na inibição desse tipo de problema, sem dúvidas, observou-se que os graus de liberdade ficam menos prejudicados pela segunda opção, ou seja, a exploração de recursos internos das organizações, tal como o uso da abordagem referente ao *compliance*, bem como uma forma de não usar de burocracia demasiada para tais propósitos. Do ponto de vista da eficácia, se analisada em relação à situação atual, assim como mitigadas com mercados bastante regulados nesse sentido, tal qual o mercado financeiro, seria razoável afirmar que muito mais eficaz seria a opção pelo uso dos dispositivos indicados (intrínsecos), primeiro pelas hipóteses de incidência realçadas, existentes, e segundo, de forma complementar, por haver um parâmetro real que demonstre essa funcionalidade e segurança para a sociedade, como é o caso do funcionamento de uma instituição financeira, a qual carrega consigo uma institucionalidade e segurança jurídica ímpar.

A responsabilização seria o acabamento do que se pesquisou, ficando bastante evidente uma simplória configuração em vigor. A relação ou confusão entre mantenedora e mantida foi um exemplo, embora apontada cientificamente como uma perspectiva de caráter teórica tão somente. O problema da responsabilização começa nos mecanismos internos da gestão corporativa. Se na prática as funções de entidades que são obrigadas formalmente a serem pessoas jurídicas distintas terminam desenvolvendo-se com concentração singular de autonomia, com a existência inclusive de sobreposição da direção, isto é, uma direção comum entre as entidades, haverá já nessa dimensão uma baixa autonomia entre instâncias que deveriam ser distintas de direito e de fato, em tese e na prática, e certamente uma falta de fiscalização e acompanhamento da própria organização educacional, sem que fosse possível observar uma assimilação de responsabilidades autônomas, divididas, bem distribuídas. O próprio arranjo legal exigível ao desenvolvimento das

atividades educacionais trata muito pouco das questões de comprometimento e responsabilização, de modo que esse aspecto é uma realidade evidenciada em organizações empresariais especialmente correspondentes a alguns tipos jurídicos, tais quais as sociedades anônimas.

Por fim, pontualmente, ao levar em conta uma exigência que obrigasse as entidades de educação para determinados portes a assumirem a natureza jurídica de sociedade anônima, como acontece com instituições financeiras, resumir-se-ia uma parcela das lacunas vistas, abrangendo as implicações de responsabilidades inerentes atribuídas. A responsabilização ou a assimilação das responsabilidades devidas na condução de atividades, dada a sua importância, diretamente ligadas à preservação de direitos individuais e coletivos fundamentais, assim sendo, completa a relevância desta pesquisa, não deixando de frisar também a originalidade do tema, até então sem grandes discussões acadêmicas. Desde a iniciação do dispositivo de *compliance*, como adequação interdisciplinar da gestão, cujo dimensionamento mostrou-se mais eficaz e eficiente ao ser analisado em relação às opções existentes e ao cenário vigente - as hipóteses de incidência delimitadas pelo arranjo regulatório outorgado e o desenvolvimento propriamente - até o arremate com as questões de imputação de responsabilidade, ao concluir as considerações finais, destaca-se que o estudo, como mencionado, partiu da constatação de problemas fatídicos, reforçados posteriormente pelos marcos regulatórios das outorgas oferecidas, que ensejaram as hipóteses de incidência, os graus de liberdade disponíveis para as organizações educacionais. Certamente, deveras, seria interessante que uma pesquisa complementar a esta fosse desempenhada para confirmar a hipótese de atuação das entidades não muito mais sofisticadas do que obrigam os dispositivos normativos do ponto de vista da gestão ética. Enfim, para encerrar, cumpridos os objetivos propostos, salienta-se a geração de uma oportunidade para ampliação da pesquisa, mantendo a sua relevância e originalidade.

REFERÊNCIAS

ABED. Associação Brasileira de Educação à Distância. **Um Código de Ética para à Educação à Distância**. Disponível em:

<<http://www.abed.org.br/codigodeetica.htm>>. Acesso em: nov. 2017.

ABED. **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2016**. Associação Brasileira de Educação a Distância. Curitiba: InterSaberes, 2017. Disponível em: <http://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/censo_ead/>. Acesso em: nov. 2017.

ALMEIDA, M. E. B. **Educação, projetos, tecnologia e conhecimento. Ensinar e aprender com as tecnologias de informação e comunicação**. São Paulo: PROEM. 2002

ALVES, Lucineia. **Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo**. Revista da ABED. v. 10. p. 4. 2011. Disponível em:

<http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>.

Acesso em: out. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISSO 9000. Sistema de gestão da qualidade – fundamento e vocabulário**. Rio de Janeiro. 2000.

Disponível em:

<<http://www.standardconsultoria.com/f/files/814048ce04d8cdfe2b1ba9438be31009791895463.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão de compliance**. Rio de Janeiro: 2014. Disponível em:

<http://www.abnt.org.br/images/boletim/Boletim__mar_abr_2017.pdf>. Acesso em:

nov. 2017.

BARBOSA, Maria Nazaré L. **A Experiência dos Termos de Parceria entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público**. In:

SUNDFELD, Carlos Ari (Coord.). **Parcerias Público-Privadas**. São Paulo: Malheiros, 2005. Disponível em:

<http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe_artigo&codigo=239&tit_pagina=MONOGRAFIAS&nomeart=&nomecat=n>. Acesso em: out. 2017.

BATISTA, C.A.M. (Ed.). **Ética da inclusão**. Belo Horizonte: Armazém de Ideias, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Ética Pós-Moderna**. São Paulo: Paulus, 1997.

BIASCA, Rodolfo E. - **Resizing** - - tradução de Talita Macedo Rodrigues da edição de 1992 de edição publicada pela Ediciones Macchi - São Paulo: Editora Campus, 1995.

BITTAR, Eduardo C. B. **Ética, cidadania e constituição: O Direito à dignidade e à condição humana**. Revista Brasileira de Direito Constitucional. RBDC n. 8. jul./dez. 2006.

BRAGA, Kleber Monteiro. **Análise de gestão na instituição de ensino superior à luz de princípios éticos**. Orientador Dusan Schreiber. São Leopoldo: EST/PPG, 2014.

BRASIL. A Portaria Normativa do MEC nº 18/2013. **Institui a política de transferência assistida**. Seção 1, páginas 20 e 21. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35809>>. Acesso em: out. 2017.

_____. Comissão de valores mobiliários - Instrução CVM n. 558. **Dispõe sobre o exercício profissional de administração de carteiras de valores mobiliários**. Brasília. Março de 2015. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst558.html>>. Acesso em: nov. 2017.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal 1998. 292p.

_____. Decreto n. 1.171. **Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**. 22 de junho de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em nov. 2017.

_____. Decreto n. 5.622. **Regulamenta o art.80 da Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, 19 de dezembro de 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm>. Acesso em: out. 2017.

_____. Decreto n. 5773. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino**. Brasília, Maio de 2006. Disponível em: <<http://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/89/decreto-n.-5.773>>. Acesso em: outubro 2017.

_____. Decreto n. 6303. **Altera dispositivos do Decreto n. 5622 de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e 5773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino**. Brasília, 12 de dezembro de 2007a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6303.htm>. Acesso em: out. 2017.

_____. Decreto n. 9057. **Regulamenta o artigo 80 da Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília, maio de 2017a. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9057.htm>. Acesso em: dez. 2017.

_____. Instrução CVM n. 306. **Dispõe sobre a administração de carteira de valores mobiliários e revoga as Instruções CVM n. 82 de 19 de setembro de 1988; 94, de 4 de janeiro de 1989 e 231, de 16 de janeiro de 1995.** Brasília, 05 de maio de 1999. Disponível em:
<<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/300/inst306consolid.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

_____. Lei 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.** Brasília, 2014. Disponível em:
<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>>. Acesso em: nov. 2017.

_____. Lei número 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996. Disponível em:
<<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/cullei9394.htm>>. Acesso em: jan. 2018.

_____. Lei n. 11096, de 14 de janeiro de 2005b. **Institui o programa Universidade para todos – PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei número 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências.** Brasília, 2005. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11096.htm>. Acesso em: out. 2017.

_____. Lei n. 4594, de 31 de dezembro de 1964. **Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências.** Brasília, 1964. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm>. Acesso em: nov. 2017.

_____. Lei n. 6404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as sociedades por Ações.** Brasília, 1976. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: out. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância.** Brasília, 2012 b. Disponível em:
<http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2012/instrumento_com_alteracoes_maio_12.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2014.

_____. Ministério da Educação. Portaria Normativa n. 11, de 20 de junho 2017b. **Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores à distância em conformidade com o Decreto n 9057, de 25 de maio de 2017.** 117, Seção 1, p. 9. Brasília, 2017. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=66431-portaria-normativa-11-pdf&category_slug=maio-2017-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: out. 2017.

_____. Ministério da Educação. Portaria n. 10, de 2 de julho de 2009. **Fixa critérios para dispensa de avaliação in loco e dá outras providências.** n. 125, seção 17. Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/portaria10_seed.pdf>. Acesso em: out 2017.

_____. Ministério da Educação. Portaria n. 1264, de 17 de outubro de 2008. **Aprova em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.** Brasília, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=7916-pces081-11-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: out. 2017.

_____. Banco Central do Brasil. Resolução do Conselho Monetário Nacional n. 2.554, de 24 de setembro de 1998. **Dispõe sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos.** Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v2_P.pdf>. Acesso em: nov. 2017.

_____. Banco Central do Brasil. Resolução n. 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.** Brasília, 2017b. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=4595&tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&data=28/8/2017>>. Acesso em: nov. 2017.

_____. Supremo Tribunal de Justiça. **Processo n. 0009035- 82.2011.4.03.6109.** Autor: Ministério Público Federal; Réu: União e Associação Educacional de Araras. 12 de março de 2012(a).

_____. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Processo n. 23000.013592/2009-71, de 06 de maio de 2010. **Credenciamento excepcional de polos de apoio presencial que determinaram medidas cautelares relativas à oferta de cursos superiores na modalidade à distância pela Universidade de Tocantins e descredenciamento da Instituição para essa modalidade.** Brasília, 2010a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article/323-secretarias-112877938/orgaos-vinculados-82187207/15152-ces-2010-sp-1300683077?Itemid=164>>. Acesso em: jan. 2018.

_____. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Despacho do Secretário número 2, de 13 de janeiro de 2014. **Dispõe sobre o arquivamento dos processos de credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/30000-uncategorised/18966-despachos-do-secretario>>. Acesso em: jan. 2018.

_____. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Despacho do Secretário número 3, de 13 de janeiro de 2014. **Determina providências de correntes do credenciamento do Centro Universitário da Cidade (código e-MEC 198), mantido pela Galileo Administração de Recursos Educacionais S.A. no âmbito do processo n. 23000.017107/2011-53.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/30000-uncategorised/18966-despachos-do-secretario>>. Acesso em: jan. 2018.

_____. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Processo n. 23001000016/2012-50, de 20 de janeiro de 2012. **Recurso contra a decisão da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior.** Brasília, 2012. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/30000-uncategorised>>. Acesso em: nov. 2017.

_____. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Processo n. 23001.000122/2010-71 e 23000.003579/2009-12, de 10 de novembro de 2010. **Recurso contra decisão da Secretaria de Educação a Distância que credencia a faculdade de Pinhais.** Brasília, 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2017-pdf/58531-pcp006-16-pdf/file>>. Acesso em: jan. 2018.

_____. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Processo n. 23001.000054/2014-74, 23001.000122/2010-71 e 23000.003579/2009-12, de 7 de outubro de 2014. **Recurso contra decisão do parecer CNE/CES n. 222/2012, que manteve decisão da Secretaria de Educação a Distância credenciando a faculdade dos Pinhais.** Brasília, 2014b.

_____. Ministério da Educação. Portaria n. 623, de 25 de junho de 2009. **Constituição da Comissão de ética.** Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/comissaoetica_portaria623.pdf>. Acesso em: out. 2017.

_____. Ministério da Educação. **MEC credencia Universidade Gama Filho e Centro Universitário da Cidade.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=20134:meccredencia-universidade-gama-filho-e-centro-universitario-da-cidade>>. Acesso em: 01 out. 2017.

_____. Ministério da Educação - Secretaria da Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância.** Brasília, de 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

_____. Ministério da Educação - Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. Nota técnica n. 794 / 2015CGLNRS/DPR/SERES/MEC, de 13 de maio de 2015. **Dispõe sobre a sistematização dos parâmetros e procedimentos para renovação de reconhecimento de cursos, nas modalidades presencial e a distância.** Brasília, 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conaes-comissao-nacional-de-avaliacao-da-educacao>>

superior/membros-da-conaes/30000-uncategorised/18971-notas-tecnicas>. Acesso em: nov. 2017.

_____. Ministério da Educação - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES. **Instrumento de Avaliação para Credenciamento de Instituição de Educação Superior**. Setembro de 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/observatorio-da-educacao/30000-uncategorised/20812-instrumentos-de-avaliacao>>. Acesso em: dez. 2017

BUENO, Marcos. **Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa**. Centro de Extensão Pesquisa e Pós graduação - CESUC: Catalão, 2017.

CALDEIRA, Igor. **Ética Empresarial: uma fundamentação teórica**. 139 f. Dissertação (Mestrado em Ética e Política) – Faculdade de Letras, Departamento de Filosofia da Universidade de Lisboa (Portugal). Lisboa, 2008. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/459/1/17642_01CAPA00C9ticaempresarial.pdf>. Acesso em: jan. 2018.

CARVALHO NETO, Tarcísio Vieira. **O princípio da impessoalidade nas decisões administrativas**. Tese de doutorado - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

CHERMAN, Andrea; TOMEI, Patrícia Amélia. **Códigos de ética corporativas e a tomada de decisão ética: Instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?** Revista administração contemporânea [online]. vol. 9, n.3, ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000300006&script=sci_abstract&tIng=pt>. Acesso em: nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLARES, Wilde Cunha. **Ética e compliance nas empresas de outsourcing**. INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa: São Paulo, 2014. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares_Trabalho.pdf?sequence=1>. Acesso em: out. 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Medida provisória n. 449**. Brasília: CFC, 2008. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucaocfc1152_2009.htm>. Acesso em: dez. 2017.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Código de Ética Profissional**. Brasília: COFEN, 1993. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-5642017_59145.html>. Acesso em: out. 2017.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de ética Profissional do Psicólogo**. Brasília: CFP, 2005. Disponível em: <<https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo-de-etica-psicologia.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA. **Código de Ética Profissional. Resolução 927/70**. Brasília: CFQ, 1970. Disponível em: <<http://www.cfq.org.br/co927.htm>>. Acesso em: out. 2017.

CONSELHO FEDERAL DO SERVIÇO SOCIAL. **Código de Ética Profissional do Assistente Social**. Brasília: CFESS, 1947. Disponível em: <http://www.cfess.org.br/arquivos/CEP2011_CFESS.pdf>. Acesso em outubro 2017.

CORTINA, Adela; NAVARRO, Emílio Martinez. **Ética**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

CRIBB, André Yves. **Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de gestão do conhecimento em organizações**. Embrapa Agroindústria de Alimentos: Rio de Janeiro, 2010.

CUNHA, Miguel Pina; CUNHA, João Vieira; DAHAB, Sônia. **Gestão da Qualidade: uma abordagem dialética**. RAC -Edição Especial: São Paulo, 2001.

DELOITTE. **Lei Anticorrupção: Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa**. Deloitte Touche Tohmatsu Limited: Reino Unido. 2014. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Lei_Anticorruptcao.pdf>. Acesso em dezembro de 2017>.

DIAS, Emerson de Paula. **Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão ética**. Revista Eletrônica de Administração – Facef. vol. 01. Ed. 01. Julho-Dezembro 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/comissaoetica_portaria623.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.

DUARTE, Eliane Cordeiro de Vasconcellos Garcia. **O novo desenho da Gestão do Sistema de Educação a Distância**. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação) – Programa de Mestrado Profissional em Tecnologias da Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância, Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará. Ceará, 2007.

DUPAS, G. **Ética e Poder na Sociedade da Informação**. São Paulo: UNESP, 2001.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Originalmente publicado sob o título Administration industrielle et générale. Paris: Dunod, 1916. Tradução portuguesa de Irene de Bojano e Mário de Sousa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1958.

FEBRABAN. **Cartilha Função de Compliance**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/FuncoesCompliance.pdf>>. Acesso em: ago. 2017.

FIGUEIREDO, Carlos Mauricio et al. **Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal**. 2ª ed. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. p.

FREUD, Sigmund. **Esboço de Psicanálise (1940)**. In: Obras completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira. Rio de Janeiro: Imago. Edição 1996.

GARBIN, Tania Rossi; DAINESE, Carlos Alberto. **Complexidade da Gestão em EAD**. Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto, 2010. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/352010000655.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

GIOLO, Jaime. **Educação à distância: tensões entre o público e o privado**. Revista Edc. Social. v. 31, n. 113, Campinas, out-dez. 2010.

GOUVÊA, G.; C. I. OLIVEIRA. **Educação a Distância na formação de professores: viabilidades, potencialidades e limites**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vieira e Lent, 2006.

HIJAZ, Tailine Fátima. **A importância do compliance para a efetivação de medidas anticorrupção no contexto da sociedade de risco e Direito Penal Econômico**. Boletim Científico ESMPU, a. 15. n. 48, p. 155-190. Brasília, jul./dez 2016.

IMBERT, Francis. **A Questão da Ética no Campo Educativo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

IBDEE, Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. **Código de compliance corporativo**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.ibdee.org.br/category/cartilhas/>>. Acesso em: nov. 2017.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa. **Gerenciamento de riscos corporativos evolução em governança e estratégia**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf>. Acesso em: jan. 2018.

JAMES, William. **Pragmatismo e outros textos**. 2ª edição. Trad. Jorge Caetano da Silva e Pablo Rubén Mariconda. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

JOHANN, Jorge Renato. **Educação e Ética: em busca de uma aproximação**. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

KANT, Imanuel. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KIERKEGAARD, Diário. **Migalhas Filosóficas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

KINOUCI, Renato Rodrigues. **Notas introdutórias ao pragmatismo clássico**. *Scientiæ Zudia*. v. 5, n. 2, p. 215-226, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ss/v5n2/a04v5n2.pdf>> Acesso em: 10 dez. 2017.

KLEBA, Maria Elisabeth; CARMELATTO, Dunia. FROZZA, Kenia. **Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas**. *Ver. Adm. Pública*. 49(4):1059-1079. Rio de Janeiro, jul.-ago. 2015.

LIBÂNEO, José Carlos et alli. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LODI, João Bosco. **Introdução à obra de Peter Drucker**. *Revista de Administração de Empresas*. vol. 8, n. 29. Rio de Janeiro, out-dez 1968.

MACIEL, Luis Carlos, "**Sartre vida e obra**", Editora Paz e Terra: São Paulo, 1986.

MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. Saint Paul: São Paulo, 2008.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. "**Administração é ciência ou arte?**" **O que podemos aprender com este mal-entendido?** *Rev. Adm. Empresas*, v.49, n.3, pp. 349-360. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a09.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____. Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MAY, Roy H. **Discernimento moral: uma introdução a ética cristã**. Tradução de Walter O. Schlupp – São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Structure in 5's: A sythesis of the Research on Organization Design**. *Management Science*, vol. 26, n. 3. mar. Maryland, 1980.

_____. **The Structuring of Organizations**. Canadá: The theory of management policy series. Maryland, 1979.

MOHALLEM, Michael Freitas; RAGAZZO, Carlos Emmanuel. **Diagnóstico Institucional: primeiros passos para um plano nacional anticorrupção** Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2017.

MONDARDO, A. H.; PEDON, E. **Estresse e desempenho acadêmico em estudantes universitários**. *Revista de Ciências Humanas*, 6(6), 159-180. 2012.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância: uma visita integrada**. Cengage Learning: São Paulo, 2011.

MORAES, R. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. *Ciência e Educação*. n.2, v.9,.Bauru, 2003.

MOREIRA, Mafalda. **Criatividade organizacional, uma abordagem sistêmica e pragmática**. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto, 2008.

NACFUR, Anis. **A realidade de uma Ouvidoria**. Unicamp: Campinas, 2014.

NASCIMENTO, Edna Maria Magalhaes. *Revista Redescrições – Revista online do GT de Pragmatismo*. **Pragmatismo: uma filosofia da ação**. a. 3, n. 1. São Paulo, 2011.

NATRIELLI, A. Boletim do CPA. **A crítica do discurso poético na República de Platão**. n.15. Campinas, jan./jun. 2003.

NAVARRO, E. M. **Ética de la profesión: proyecto personal y compromiso de ciudadanía**. *Veritas* n 14. Porto Alegre. Disponível em: <http://www.revistaveritas.cl/articulos_14/E_Martinez.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2017.

NEVES, Nedy Maria Branco Cerqueira. *Revista Bioética*. **A bioética no atual código de ética médica**. 16 (1): 109 – 15. Universidade Federal da Bahia: Bahia, 2008.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Além do bem e do mal ou Prelúdio de uma filosofia do futuro**. Curitiba: Hemus Editora, 1977.

OLIVEIRA, C.C.; CARNEIRO, M. L. F. **Referenciais éticos da educação à distância: uma experiência em cursos da UERGS**. *Revista Novas Tecnologias na Educação*. Cinted. UFRGS. V. 3 Nº 1, Maio, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F.. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação Sala Ambiente Políticas e Gestão na Educação**. In: BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. *Escola de Gestores da Educação Básica*. 2. Ed. CD 1. MEC: Brasília, 2014.

ORIBE, Claudemir Y. **PDCA: origem, conceitos e variantes dessa ideia de 70 anos.** Revista Qualypro. Vitória, 2009. Disponível em: <<http://www.qualypro.com.br/artigos/pdca-origem-conceitos-e-variantes-dessa-ideia-de-70-anos>>. Acesso em: out. 2017.

PAINE, L. S. **Managing for Organizational Integrity.** Harvard Business Review. Massachusetts, v. 72, n. 2, p. 106-117, mar./abr. 1994. Disponível em <https://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms//login/index.php>. Acesso em 10.12.2017.

PALOFF, R. e PRATT, K. **O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes online.** Porto Alegre: ArtMed, 2004. p. 53.

PENNA, Érica Fontoura. **Conceitos de ética no cenário contemporâneo: análise das concepções de ética de empregados em uma multinacional.** . Fucape - Prêmio excelência acadêmica. Espírito Santo, 2008. p. 183.

PEREIRA, A. M. **Introdução à Administração.** 3. ed. Prentice Hall: São Paulo, 2004. p. 53.

PIRES, Hindemburgo Francisco. Universidade, **Políticas Públicas e Novas Tecnologias Aplicadas à Educação a Distância.** Advir Nº 14, Rio de Janeiro, 2001, ISSN 1518-3769.

POLAK, Ymiracy N de Souza; FEPAR, Eliane Cordeiro de Vasconcellos G.; ASSIS, Elisa Maria. Congresso ABED. **Construindo Do Novo Conceito Da Gestão De Sistemas De Educação À Distância.** Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/6262008111904AM.pdf>>. Acesso em: 11 de mar. de 2014.

_____. Material Didático do Curso de Mestrado Profissional de Tecnologia de Informação e Comunicação na Formação em Educação a Distância **Planejamento e Gestão de Sistemas de EAD.** Universidade Norte do Paraná/Universidade Federal do Ceará: Ceará, 2006.

POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas.** 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge.** Newton Square, Pennsylvania USA. 2000. Disponível em: <<http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>>. Acesso em: dez. 2017.

REVISTA DIGITAL GESTÃO UNIVERSITÁRIA. **A dimensão ética na educação à distância.** 2008 ISSN: 1984-3097. Disponível em: <<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/a-dimensao-etica-na-educacao-a-distancia>>. Acesso em: 08 dez. 2017.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. **Taylorismo, Fordismo e Toyotismo**. Revista Lutas Sociais, São Paulo, vol.19 n.35, jul./dez. 2015.

RODRIGUES, Lucian Lima; BOAKARI, Maria Salete Linhares. Congresso ABED. **Formação continuada para docentes no ensino superior: uma reflexão sobre as concepções didático pedagógicas dos professores no ambiente virtual Moodle**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/231.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2017.

SANTOS, Thiago Carvalho. **A importância da "due diligence" no universo empresarial**. SA Direito: Rio de Janeiro, 2006.

SARMENTO, Hélder Boska de Moraes. **Ética e Serviço Social: fundamentos e contradições**. Rev. katálysis [online]. 2011, vol.14, n.2, pp.210-221. ISSN 1982-0259. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-49802011000200008>>. Acesso em: 19. nov. 2017

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Editora da UFRGS: Porto Alegre, 2016.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **As ouvidorias virtuais em instituições de ensino superior brasileiras**. 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/Luiza/Downloads/260-914-1-PB.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

SCHAPER, Valério Guilherme. **Para além do reconhecimento: contribuições da ideia cristã de reconciliação para a ética**. In: Deuses e Ciências na América Latina. São Leopoldo: Oikos. 2012.

SHINN, Terry. **Desencantamento da modernidade e da pós-modernidade: diferenciação, fragmentação e a matriz de entrelaçamento**. Sci. stud. vol. 6 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2008.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance: Uma breve discussão**. Lec – Legal Ethics Compliance. São Paulo: 2016.

SOUZA, Edson Miranda; AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Publicações póstumas de Henri Fayol: Revisitando sua teoria administrativa**. Revista da Administração Mackenzie, v. 12, n. 1. São Paulo. Jan/fev. 2011.

SOUZA, Jane Dias Gomes. **A importância da função compliance em instituições financeiras**. Ibmec, Rio de Janeiro. Setembro 2013.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

TRASFERETTI, José Antonio. **Ética e Responsabilidade Social**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2006.

VAZQUEZ, Adolfo Sanches. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

VIDAL, Francisco Antonio Barbosa; COSTA, Denise Pires Basto; COSTA, Silvia Pires Basto. **Gestão de ONGs: Dualidades pragmáticas e desafios institucionais**. VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Salvador/Bahia, Brasil. 8 a 11 de novembro de 2007.

WALLS, Cornellis. **Sobre o Pragmatismo**. São Paulo: Editora Loyola, 2007.

WEAVER, G. R. **Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues**. Business and Society. CA, v. 32, n. 1, Spring 1993. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/000765039303200106>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

XIMENES, Angela. **Arrumando a casa: como se preparar para um processo de due diligence?** Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital. Setembro 2015. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/Download/Guias/3193.pdf>>. Acesso em: dez. 2017.