

# Função de *compliance* em instituições privadas de ensino superior

Function of compliance in private institutions of higher education

Leonardo Fabris Lugoboni<sup>1</sup>, Anderson Moura da Silva<sup>2</sup>, Juliano Augusto Orsi de Araujo<sup>3</sup> e Marcus Vinicius Moreira Zittei<sup>4</sup>

Recebido: 20/08/2017

Aprovado: 19/11/2017

Publicado: 19/12/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

Pretende-se observar nesse estudo como a função de *compliance* está inserida no âmbito organizacional das instituições privadas de ensino superior. Considerando que o assunto ainda é pouco abordado em artigos científicos, busca-se com essa pesquisa conhecer e apresentar com mais profundidade o tema em questão. Para o alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa exploratória utilizando-se a técnica de entrevistas semiestruturadas com a participação de três instituições privadas de ensino superior do Município de São Paulo, o que permitiu reunir informações necessárias para o estudo. Este trabalho é extremamente relevante aos pesquisadores acadêmicos, bem como às pessoas envolvidas na área de *compliance*, pois, será mais uma contribuição para o tema relativamente ainda tão pouco explorado. Os resultados obtidos nessa pesquisa concluem que a função de *compliance* no âmbito organizacional dessas instituições vai muito além de mitigar riscos ou estar em conformidade, sendo fator estratégico fundamental para a manutenção de credibilidade institucional.

**Palavras-chave:** *Compliance*; Gestão de Riscos; Políticas e Procedimentos.

---

1 Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). Universidade de São Paulo (USP). Brasil. Contato: leo\_fabris@hotmail.com

2 Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). Brasil. Contato: anderson@grupoconsultores.com.br

3 Brasil. Universidade de São Paulo (USP). Brasil. Contato: julianoorsi@usp.br

4 Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Brasil. Contato: marcuszittei@zittei.com.br

## ABSTRACT

In this study it is intended to observe how the compliance function is inserted in the organization scope of the private institutions of higher education. Considering that the subject is still little discussed in scientific articles, this research seeks to know and present further information about the topic. In order to reach this goal, an exploratory research was carried out using the technique of semi-structural interviews with the participation of three private higher education institutions of the city of São Paulo, which allowed to gather information for the study. This paper is extremely relevant for academic researchers as well as for those involved in the area of compliance, as it will be another contribution to the topic yet unexplored. The results obtained in this research conclude that the compliance function in the organizational scope of these institutions goes far beyond mitigating risks or complying, but being a fundamental strategic factor for the maintenance of the credibility of the institution.

**Key-words:** Compliance; Risk Management; Politics and Procedures.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito *compliance* origina-se do verbo em inglês to comply e traduz-se em cumprir, estar em conformidade, mitigar riscos e prezar pela reputação organizacional (MANZI 2008). Já Maldonado et al. (2014) entende que mesmo o termo *compliance* estando associado ao cumprimento de regras, o seu significado vai muito mais além, pois envolve transparência e ética nas relações e cumprimento de normas das políticas da empresa.

*Compliance* também está relacionado com os investimentos feitos em pessoa, processos e conscientização, para seguir os processos das normas da instituição, agindo de forma ética em todas as atitudes (ABBI, 2009).

Segundo Ribeiro e Diniz (2015) com o advento da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial), a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências (BRASIL, 2013), houve estímulo nas organizações a terem uma conduta empresarial ética, ajudando também no crescimento e o desenvolvimento dos programas de *compliance*.

Para Ribeiro e Diniz (2015) *compliance* é uma expressão que se volta também para ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa. De acordo com Oliveira (2015) ter um programa efetivo de *compliance* é extremamente importante,

tendo em vista a pressão cada vez maior de agências reguladoras, a exposição à mídia e a criação de leis para coibir a corrupção.

Coimbra e Manzi (2010) destacam que o programa de *compliance* tem que ser estruturado de forma a atender a realidade da organização levando em conta suas circunstâncias específica, cultura, tamanho, setor de atuação, atividade desenvolvida e local de operação.

Pretende-se observar nesse trabalho como a função de *compliance* está inserida no âmbito organizacional das instituições privadas de ensino superior.

Para Silva e Covac (2015) o setor educacional privado devido seu alto nível regulatório passou a adotar também o *compliance* como fator estratégico e fundamental para a manutenção de credibilidade institucional.

Sendo o setor educacional um dos mais regulados do país se faz necessário essa pesquisa para que seja possível o entendimento sobre a importância da função de *compliance* dentro das instituições privadas de ensino superior, e de que forma os gestores desse tipo de atividade estão enxergando essa questão.

Segundo Santos et al. (2012) é de forma recorrente a afirmação de que o gestor tem papel fundamental nas organizações na tomada de decisão, para que o programa de *compliance* tenha sucesso se faz necessário a relação do gestor que tenha autonomia para inovação estratégica de forma que as praticas de gestão e acreditação dos processos tenham sucesso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico será apresentada a base teórica a ser utilizada para construção desse artigo, como conceitos de *compliance* e um breve resumo de sua origem, gestão de riscos, políticas e procedimentos para gestão de riscos, *compliance* em instituições de ensino superior e os estudos correlatos sobre o assunto, tendo em vista os poucos trabalhos científicos publicados sobre o tema, será utilizado abordagem empresarial para o estudo da função do *compliance* nas instituições privadas de ensino superior.

## 2.1. Compliance

A expressão *compliance* pode ser entendida como agir conforme regra, ordem ou pedido, pois deriva do verbo em inglês *to comply*, que significa concordar, obedecer, estar de acordo (LEDESMA & RODRIGUES, 2016).

Para Manzi (2008) *compliance* é o ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos de forma a atender às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório legal. De acordo com Ledesma e Rodrigues (2016) o *compliance* é um sistema de controle interno que visa colocar em prática determinadas regras e princípios de uma empresa, não se tratando somente de um controle de aplicação de sanção, é também uma forma prévia de implementação da política da pessoa jurídica, que faz com que seus colaboradores atuem conforme os ideais da empresa.

Para Guaragni e Sobrinho (2016) é um procedimento adotado pelas empresas em âmbito interno para o cumprimento de mecanismos de controle que venham a prevenir riscos ou o cometimento de irregularidades dentro do âmbito empresarial.

De acordo com Silva e Covac (2015) no cenário corporativo e institucional, o *compliance* pode ser compreendido como um conjunto de disciplinas ou procedimentos destinados a fazer cumprir as normas legais e regulamentares, bem como as políticas e as diretrizes institucionais, além de detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização.

Segundo a ABBI (2009), *compliance* relaciona-se também ao investimento que é feito em pessoas, processos e conscientização, vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética.

Nas palavras de Yockey (2012) uns dos requisitos mínimos para promover uma cultura de *compliance* dentro de uma organização é a comunicação livre e aberta entre os colaboradores e gestores.

Para Ribeiro e Diniz (2015) *compliance* é uma expressão que se volta também para ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa.

O *compliance* tem por missão assegurar em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles interno, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a

cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Atuando na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos a imagem da instituição (ABBI, 2009).

Para Manzi (2008) a evolução de *compliance* decorreu da necessidade detectada a partir de diversos eventos, como por exemplos, em 1913 com a criação do Banco Central Americano, em 1929 com a quebra da bolsa de Nova York e no ano de 1974 com a criação do comitê da Basiléia para supervisão bancaria, ajudando assim para que no ano de 1980 houvesse a expansão da atividade de *compliance* para as demais atividades financeiras no mercado americano.

Com a abertura comercial incrementada mundialmente na década de 90, o Brasil buscou alinhar-se com este mercado mundial de alta competitividade e, simultaneamente, os órgãos reguladores aumentaram sua preocupação em implementar novas regras de segurança para as instituições financeiras e regulamentar o mercado interno em aderência às regras internacionais (ABBI, 2009).

De acordo com Manzi (2008) a evolução do *compliance* no Brasil se deu com a publicação da Lei n. 9.613, de 03/03/1998, que dispõe sobre crime de lavagem de dinheiro e/ou ocultação de bens, prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e criação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), conforme artigo 14º da mesma Lei.

Segundo Ribeiro e Diniz (2015) com o advento da Lei n. 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial), a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências (BRASIL, 2013), houve nas organizações um estímulo á uma conduta empresarial e ética, ajudando também o crescimento e o desenvolvimento dos programas de *compliance*.

No momento atual não devem restar dúvidas de que o *compliance* faz parte do planejamento estratégico e funciona como modelo de gestão e de negócios, sendo um meio para a organização alcançar os objetivos traçados (SILVA & COVAC, 2015).

## 2.2. Gestão de riscos

O termo risco vem de *risicu* ou *riscu*, em latim, e significa ousar. O mais comum, no entanto, é compreender o conceito de risco como possibilidade de fracasso ou perda decorrente de uma incerteza. O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou corporativa, e pode envolver perdas, mas também está relacionado a oportunidades (SILVA & COVAC, 2015).

Para Penha e Parisi (2005) risco está relacionado com oportunidade, explica que na identificação de riscos que possam ameaçar a empresa, os gestores acabam por se deparar com novas oportunidades de negócio, podendo assim aproveitar ou não a oportunidade, assumindo ou não os riscos. Segundo Penha e Parisi (2005) em muitos casos o risco não assumido por uma organização pode significar oportunidade para outra.

A ABNT NBR ISO 31000 (2009) define o risco como a consequência da incerteza nos objetivos. Incerteza esta que pode ocorrer ou não, e que surge devido à falta de comunicação e informações.

No contexto empresarial de acordo com Manzi (2008), risco pode ser compreendido como qualquer ameaça de uma ação interna ou externa que venha prejudicar a organização atingir seus objetivos. Segundo Silva e Covac (2015) o risco de *compliance* pode ser visto como a soma de dois riscos corporativos iminentes que são: a perda de credibilidade ou da imagem aos olhos da sociedade e o risco de punições aplicadas por órgãos reguladores e autorreguladores, fruto da desobediência à normas, regulamentos, políticas e procedimentos internos.

Segundo Pereira (2012) a principal responsabilidade do departamento de risco de *compliance* é gerenciar questões, eventos, atualizações regulamentares e supervisionar relações e decisões relacionadas com o risco.

De acordo com a Febraban (2008) o risco de *compliance* é o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes de falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares e códigos de conduta; o risco atrelado à reputação é, portanto, a perda potencial da imagem da instituição, que poderia levar à publicidade negativa, perda de rendimento, litígios, declínio na base de clientes e falência.

Para Peleias et al. (2013) o objeto central da gestão de riscos vai além de sua identificação e mitigação. Uma contribuição relevante é agregar valor de forma sustentada

às atividades da organização. Observa-se nesse processo potenciais aspectos negativos e positivos vinculados a eventos que afetem a dinâmica da organização direcionando esforços para transformar o risco negativo em positivo ou riscos de ameaças em oportunidades.

De acordo com Weber e Diehl (2014) o risco está associado com a incerteza, dando margem a acontecimentos desconhecidos nos resultados. Quando os riscos associados aos resultados podem ser identificados, poderão também ser previstos, abrindo a possibilidade de serem geridos.

Nas palavras de Guimarães et al. (2009) entende-se que a gestão de riscos não consiste em atividade voltada à eliminação dos riscos, mas tem como objetivo identificar, mensurar e controlar, dessa boa gestão depende a continuidade dos negócios.

Silva (2014) ressalta que a gestão de risco propõe-se a conhecer as limitações que estão disponíveis, e de maneira realista elaborar uma sistemática de controle apropriado à organização. A gestão de risco pode ser aplicada a uma grande variedade de atividades, decisões ou operações de qualquer entidade pública, privada ou comunitária, grupo ou indivíduo.

De acordo com a ABNT NBR ISO 31000 (2009) gestão de riscos são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização de forma a gerenciar riscos eficazmente.

Para a COSO (2007) a gestão de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais colaboradores (empregados), aplicando uma forma estratégica e formulada para identificar em todo o processo eventos em potencial capazes de afetar o objeto da organização administrando os riscos para mantê-los compatíveis, possibilitando uma garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.

Segundo Peleias et al. (2013) diante de tantas citações fica difícil eleger uma só definição para risco, pois existem aspectos negativos e positivos, sugerindo a necessidade de se fazer a gestão eficaz e da realização eficiente das atividades de gestão de riscos.

Nas instituições privadas de ensino superior existem riscos próprios do setor, como exemplo a não conformidade das políticas públicas (Fies, Prouni, Proies, Pronatec entre outras) adotadas pelo MEC, devendo assim ser analisada a gestão de risco do *compliance* com foco regulatório (SILVA & COVAC, 2015).

### **2.3. Políticas e procedimentos para gestão de riscos**

Os gestores têm promovido mudanças nas estruturas organizacionais e nos processos operacionais das organizações, como uma forma de enfrentar os riscos e as incertezas do ambiente de negócios com políticas e modelos eficazes de gestão de riscos (PELEIAS ET AL. 2013). Os autores ainda afirmam que é preciso desenvolver padrões de desempenho, para que as organizações possam competir em ambientes de riscos elevados e diversificados. É necessário adotar políticas e modelos de gestão de riscos.

Segundo Barton e Macarthur (2015) a gestão de riscos deve ser descentralizada de forma que a alta administração analise o horizonte dos riscos no nível corporativo estratégico, os gerentes de nível inferior analisem os riscos no nível tático, fazendo assim a disseminação de cultura de riscos nas áreas operacionais da organização. Para Silva (2014) embora sua aplicação seja bastante ampla os processos de gestão de riscos são comumente aplicados por organizações ou grupos, que possuem necessidades de seus produtos e serviços, bem como processos e práticas específicas.

Convém que a política de riscos estabeleça claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos e aborde temas como justificativa para gerenciar estes riscos, ligações entre os objetivos e políticas da organização com a política de gestão de risco, as responsabilidades, tratamento de conflitos de interesse, a forma com que o desempenho da gestão de riscos será medido e reportado, o comprometimento de analisar criticamente e melhorar a política e a estrutura da gestão de riscos em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias (ABNT NBR ISO 31000, 2009).

Nas IES filantrópicas pode-se citar como exemplo a política e procedimentos para gestão do risco do cumprimento de requisitos legais que exigem certificação e regulam o procedimento de imunidade de contribuições sociais. No caso de não ser uma boa gestão de risco pode afetar os resultados institucionais. Outro exemplo, de forma geral, pode referir-se à expansão de novos cursos, que deverão atender a todos os requisitos regulatórios, para que as IES passem pelo processo de supervisão. Portanto, devem no menor tempo possível cumprir aos requisitos exigidos, evitando assim perda no seu resultado operacional (SILVA & COVAC, 2015).



## 2.4. *Compliance* em Instituição de Ensino Superior

Ribeiro e Diniz (2015) afirmam que a implantação de uma política de *Compliance* é extremamente importante para empresas que prezam pela eficiência e buscam perenizar e aumentar os seus lucros, que transparência, ética e a confiança são condições legais, e não apenas itens de ostentação.

Segundo Silva e Covac (2015) o setor educacional privado é um dos mercados mais regulados do país, e que o *compliance* deve ser inserido de forma estratégica operacional, para assim auxiliar na gestão de riscos, sanções legais ou regulatórias, perdas financeiras ou reputação, disposições legais, regulamentares e código de conduta, ajudando assim a instituição manter sua integridade organizacional. Para Sheldon e Hoffman (2005) o conselho de administração e os executivos devem assumir a responsabilidade pela supervisão e gestão do programa. De acordo com Coimbra e Manzi (2010) a política de *compliance* deve incluir procedimentos como de documentação do programa de *compliance* e missão do programa, regras para criação, alteração e revisão das políticas institucionais, papel do profissional ou comitê de *compliance*, processo de educação e treinamento, formalização das comunicações, monitoramento, ações disciplinares e corretivas e estabelecimento de valores e princípios. Para Ledesma e Rodrigues (2016) a primeira etapa para implementação do programa de *compliance* seria a elaboração de um código de normas e condutas da instituição de forma a demonstrar ética, boa-gestão e finalidades, sendo necessária a distribuição de um código de normas para cada funcionário, exigindo também um treinamento frequente aos colaboradores de forma a estarem preparados para atender o código de normas e condutas.

Para Silva e Covac (2015) para aplicação da função de *compliance* no setor educacional privado, também, devem ser incluídos tratamentos de conflitos de interesse, identificação do risco de *compliance* setorial, planejamento de políticas e procedimentos e auditoria legal, regulatória e acadêmica.

Os gastos para a implantação de uma política de *compliance* se dividem em três aspectos: custos de manutenção, custo de não conformidade e custo de governança. O primeiro, abrange os custos para executar e promover essa política, como custo de pessoal, treinamento, comunicação e consultoria. No que diz respeito aos custos de não conformidade, podem-se citar as penalidades, multas e tributos, perda da receita,

interrupção dos negócios e perda da produtividade, impacto no capital, danos à reputação da empresa, de seus empregados e da marca, para os custos de governança, fundamentais para implantação do programa de *compliance*. Logo, têm-se a manutenção e as despesas da diretoria e dos comitês, custos legais e jurídicos, contratação de auditoria externa e relacionamento com investidores e comunicações (COIMBRA & MANZI, 2010).

A política de *compliance* deve estar integrada as demais políticas da instituição privada de ensino, para assegurar-lhe consistência e manter sua independência, o *compliance* deve fazer parte do sistema de gestão já existente como contratos e estatutos sociais, regimento interno e códigos de ética ou de conduta (SILVA & COVAC, 2015).

Apesar de a função de *compliance* já estar sendo discutida e entendida e também praticada em algumas instituições, se faz necessário que sua evolução seja contínua, acompanhando assim a complexidade dos negócios e exposição a riscos (ABBI, 2009). Nas palavras de FASTERLING (2012) a função de *compliance* deve sempre ser vista como peça fundamental da parte estratégica da organização e deve ser divulgada.

## 2.5. Estudos correlatos

Ribeiro e Diniz (2015) em sua pesquisa nos apresentaram a política de *compliance* e a Lei Anticorrupção pela ótica de âmbito empresarial de forma a demonstrar a importância de implantação do programa de *compliance nas empresas*. Em seu estudo foi analisado a importância de uma conduta ética empresarial diante de mudanças de Leis e Regulamentos e o grande aumento de consumidores críticos, que adquirem condutas e valores, e não mais somente produtos e serviços de uma empresa. Os autores concluíram que uma boa política de *compliance* auxilia o desenvolvimento da empresa e vai mais além, desenvolvem a sociedade, pois bons exemplos tem a tendência a serem copiados e são bases de sustentabilidade e que a recente chamada Lei Anticorrupção diante da pressão internacional veio para ratificar a importância de políticas de *compliance* nas empresas do Brasil, sendo indiscutível que a Lei Anticorrupção irá influenciar mudanças institucionais, não obstante devem-se adotar também políticas que estimulem a cooperação e o estabelecimento de relações negociais duradouras e socialmente sustentáveis.

Ledesma e Rodrigues (2016) exploraram seus estudos na Fundação Nacional do Índio - FUNAI que no entendimento dos autores vem atuando em desconformidade com as

finalidades instituídas em seu estatuto, sendo necessária fiscalização e aplicação de instrumentos de controle, como o *compliance*. Em seu trabalho eles demonstram a fragilidade da FUNAI onde vários funcionários do Estado de Rondônia estão envolvidos em processos de sindicância devido a improbidade administrativa e desvio de conduta, respondendo pelos crimes de peculato, falsificação de documentos, recebimento de propina, envolvimento com substâncias ilícitas, dentre outros. Em razão desses fatos sendo necessária a implementação do *compliance* na FUNAI. Os autores concluíram que o programa de *compliance* seria responsável por implementar uma nova política de gestão, em conformidade com o Estatuto da FUNAI, estabelecendo normas de boa gestão e instrumentos preventivos e repressivos, visando atuação conforme o estatuto, dando treinamentos aos seus servidores, dando maior celeridade na resolução de problemas, aproximando assim a sociedade perante a FUNAI, através dos programas de atendimento ao público.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013) o projeto de pesquisa são documentos que visam explicar as várias etapas de um trabalho de pesquisa, de forma a abordar aspectos como: o que será pesquisado; o porquê do desejo da pesquisa; como será realizada e que tipo de recurso será utilizado para a execução.

A pesquisa classifica-se como exploratória por ser assunto pouco abordado em artigos científicos, busca-se com esse trabalho conhecer e apresentar com mais profundidade o tema.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses e aprimorar ideias ou a descoberta de intuições. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa das informações foi feita através de perguntas, as questões utilizadas abrangeram o tema *compliance* e gestão de riscos, com amostra composta por três Instituições Privadas de Ensino Superior. As entrevistas semiestruturadas ocorreram com colaboradores ligados diretamente a gestão e controladoria.

### 3.1. Tipo e método de pesquisa

Para Britto Júnior e Feres Júnior (2011) a forma inicial de uma pesquisa científica deve basear-se em levantamentos de dados. Sendo necessários três momentos para isso, primeiro momento, que se faça uma pesquisa bibliográfica, no segundo momento realizar uma observação dos fatos ou fenômenos para que ele obtenha maiores informações e o terceiro momento, tendo o objetivo de conseguir informações ou coletar dados que não seriam possíveis somente através de pesquisa bibliográficas e da observação. Sendo a entrevista umas das técnicas mais utilizadas por pesquisadores para a coleta de dados neste terceiro momento.

Com o objetivo de entender melhor como a função de *compliance* está inserida no âmbito organizacional das instituições privadas de ensino superior e como os gestores desse tipo de atividade estão enxergando a questão foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturadas.

De acordo com Boni e Quaresma (2005) as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o respondente tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o respondente tenha fugido ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Com o intuito de entender melhor o tema abordado e verificar a sua importância, foram elaboradas vinte questões relacionadas a *compliance*, mostradas no quadro 1. Após a análise das respostas obtidas por meio da técnica de entrevista semiestruturadas, será

possível entender com mais profundidade o tema da pesquisa e sua importância para as instituições privadas de ensino superior.

**Quadro 1 - Questões de pesquisa relacionadas à *compliance*.**

N.	Questões	Variável-chave	Objetivo	Fonte
01	Qual a função ocupada do respondente? Tempo no Cargo? Formação?	Função do respondente	Identificar a função do respondente para confrontar com as opiniões	
02	A instituição tem programa de <i>compliance</i> ?	Programa de <i>compliance</i>	Identificar se a instituição possui ou não o programa de <i>compliance</i>	Coimbra e Manzi (2010)
03	Quão importante é um programa de <i>compliance</i> para uma instituição de ensino?	Importância do programa de <i>compliance</i>	Avaliar a importância do programa de <i>compliance</i>	Oliveira (2015)
04	Quais as principais dificuldades para elaborar processos de um programa de <i>compliance</i> ?	Dificuldades, elaboração e processos.	Analisar dificuldade de processo de elaboração	Coimbra e Manzi (2010)
05	Qual seria a relação entre o <i>compliance</i> e a estratégia da organização (missão, valores e objetivos da instituição)?	Função de <i>compliance</i> na missão da instituição	Identificar a missão de <i>compliance</i> na instituição	ABBI (2009)
06	Quais áreas da instituição são responsáveis pela análise dos riscos?	Análise de riscos	Identificar áreas e departamentos que cuidam dos riscos	COSO (2007)
07	Quais são as áreas de maiores riscos da instituição?	Áreas de Maiores riscos	Avaliar maiores áreas de riscos da instituição	Febraban (2008)
08	Como é feita a gestão de riscos na instituição?	Gestão de riscos	Identificar a forma de gestão de risco	Peleias et al. (2013)
09	Qual é o objetivo principal na gestão de risco da instituição?	Objetivo da gestão de riscos	Analisar o objetivo principal da gestão de risco	Guimarães et al. (2009)
10	A gestão de riscos atual atende as necessidades da instituição?	Gestão de riscos atendimento	Avaliar se a gestão de risco atende as necessidades.	Peleias et al. (2013)
11	No modelo de políticas e modelo gestão de riscos existem ações claras para mitigação dos riscos?	Políticas e modelo de gestão de riscos	Identificar o porque de adotar a política e modelo de gestão de riscos	NBR ISO 31000 (2009)
12	Quais seriam os principais ganhos ao adotar procedimentos de gestão de riscos?	Política, gestão de riscos e procedimentos	Analisar o ganho da instituição ao adotar políticas e procedimentos	Peleias et al. (2013)
13	Com o advento da Lei anticorrupção houve alguma mudança na política de gestão de riscos da Instituição?	Lei Anticorrupção	Confrontar possíveis mudanças de política de gestão de riscos	Ribeiro e Diniz (2015)
14	Há na instituição uma política relacionada à <i>compliance</i> ?	Política de <i>compliance</i>	Analisar a política de <i>compliance</i> da instituição	Coimbra e Manzi (2010)
15	Como a regulamentação do mercado educacional afeta os processos da instituição?	<i>Compliance</i>	Identificar o <i>compliance</i> na instituição	Silva e Covac (2015)

16	A instituição possui de forma declarada o código e normas de conduta?	Programa de <i>compliance</i> , código de normas e condutas.	Analisar o código de normas e condutas da instituição	Ledesma e Rodrigues (2016)
17	Os gastos relacionados à gestão de riscos e <i>compliance</i> estão previstos no orçamento?	Gastos, Implantação de políticas de <i>compliance</i>	Avaliar os custos de implantação de políticas de <i>compliance</i>	Coimbra e Manzi (2010)
18	A política de <i>compliance</i> já está integrada as demais políticas da instituição?	Política de <i>compliance</i>	Identificar a integração de <i>compliance</i>	Silva e Covac (2015)
19	Há preocupação com o <i>compliance</i> em todos os níveis hierárquicos da organização?	<i>Compliance</i>	Analisar como os gestores estão enxergando a questão da função de <i>compliance</i> na instituição	Silva e Covac (2015)
20	Os gestores desta organização estão engajados com o tema <i>compliance</i> ?	Gestores <i>Compliance</i>	Analisar como os gestores estão enxergando a questão da função de <i>compliance</i> na instituição	ABBI (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa teve por objetivo o estudo da função do *compliance* nas instituições privadas de ensino superior.

Foi realizada a pesquisa em três Instituições Privadas de Ensino Superior, sendo os entrevistados participantes ligados à gestão e controladoria das Instituições. Não serão divulgados os nomes das Instituições, ao invés disso, serão adotadas as letras A, B e C para identificação, bem como dos respondentes as letras A, B, C e D.

Após a pesquisa bibliográfica, foram elaboradas vinte questões relacionadas com o tema *compliance* conforme quadro 1, as quais foram respondidas por quatro profissionais atuantes em três instituições privadas de ensino superior do Município de São Paulo com estruturas semelhantes, cuja instituição, respondente, cargo, tempo na função e formação está apresentada no quadro 2.

**Quadro 2** - Instituição, respondente, cargo, tempo na função e formação.

Instituições e Respondentes	Cargo	Tempo na função	Formação
A - A	Gerente de Controladoria	20 anos	Técnico contábil, graduação em contabilidade, especialização em contabilidade e mestre em contabilidade.
B - B	Pró-reitor em graduação	2 anos	Graduação em contabilidade, mestre em contabilidade e doutorado em educação.
B - C	Encarregado de controladoria	1 ano	Técnico Contábil e graduação em administração de empresa.
C - D	Gerente de Risco e <i>Compliance</i>	Duas semanas Obs.: Departamento recém-criado.	Graduação em administração de empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O relato dos respondentes (A, B, C e D) foi de que não possuem o programa de *compliance* na instituição, não obstante, o respondente A informou que a instituição pela qual atua está com um projeto de implantação e que hoje possui diversos mecanismos de monitoramento e controle de mitigação de riscos e também tem quatro conselhos independentes da mantenedora, três conselhos da Universidade, todos eles independentes para fazer este monitoramento e com apoio de consultoria jurídica e de auditoria externa.

O respondente B relatou que a instituição não tem um programa formalizado, imaginando a pergunta dentro daquela situação de banco, de forma estruturada com todas as políticas, controles internos, etc., de fato não tem, o que existe na instituição hoje está focado nos processos, pessoas e departamentos, seguindo as regras do ministério da educação, cumprindo os requisitos da legislação pertinente.

O respondente C informou que a instituição não tem programa de *compliance*, iniciou há seis meses um trabalho de controle interno onde foi levada a discussão o tema *compliance*, e que a auditoria inclusive está sendo convocada trimestralmente; por sua vez o conselho da instituição está cobrando maior discussão sobre o tema.

O respondente D relatou que a instituição não tem o programa, houve uma reformulação na nova gestão, onde a nova presidência está tentando criar este setor para começar a estudar o programa de *compliance*.

Houve de forma explícita pelos respondentes o entendimento da importância de implantar o programa de *compliance*, vindo assim de encontro com entendimento de

Oliveira (2015) onde o mesmo afirma que ter um programa efetivo de *compliance* é extremamente importante, tendo em vista a pressão cada vez maior de agências reguladoras, a exposição à mídia e a criação de leis para coibir a corrupção.

Tem um pouco aqui um viés da minha formação, contabilidade, já trabalhei com isto, então acho que seria bastante importante que uma instituição tivesse um programa de maneira mais explícita, mais estruturado pra poder minimizar riscos no que se refere ao não cumprimento de regras internas e externas também. (RESPONDENTE B).

De acordo com todos os respondentes a grande dificuldade para elaborar processos de um programa de *compliance* na instituição está relacionada com a cultura organizacional. Para o respondente B além da cultura organizacional tem a relação de custo benefício também. De acordo com o respondente D o conflito de interesse também é uma situação que dificulta o processo.

A grande dificuldade, nesta estratégia organizacional do *compliance*, no meu ponto de vista, tem muita relação com a cultura organizacional. Você precisa atribuir uma série de missões ou submissões para que você consiga realizar as atividades de monitoramento de risco, nem sempre as pessoas, elas admitem ser ampliado este controle, de vez em quando o corpo de colaboradores, seja ele administrativo ou técnicos, professores, eles não conseguem compreender a importância e a riqueza que isto pode proporcionar a organização. Então a gente encontra bastante dificuldade principalmente no tocante a cultura organizacional”. (RESPONDENTE A).

Ao tratar-se da relação entre *compliance* e a estratégia da organização, todos os respondentes afirmaram ter ligação direta com os objetivos e missões estabelecidas no plano organizacional, conforme afirmam Ribeiro e Diniz (2015) onde o *compliance* é uma expressão que se volta também para ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa.

Quando questionados sobre quais áreas da instituição são responsáveis pela análise dos riscos, os respondentes A, B e C informaram que a instituição não possui de forma explícita essa área. O respondente B expõe a título de exemplos dele na gestão da graduação dentro das atribuições, análise de risco de concorrência, análise de risco de evasão, análise de risco econômico, de ter turmas ou não ter turmas, análise de risco de mercado, análise de



risco de não cumprir com a regulação da graduação especificamente. Já o respondente D informou que a auditoria interna é a área responsável pela análise dos riscos, analisam as normas da instituição, os processos e informam os riscos que podem vir acontecer.

Aos respondentes foram questionados quais seriam as áreas de maiores riscos da instituição, de acordo com o respondente B, a área de risco de regulação seria a área de maior risco, tendo em vista que o não cumprimento dos requisitos do MEC, poderia ocasionar no fechamento dos cursos, então cumprir as necessidades dos órgãos reguladores se faz necessário. Para os respondentes A e D as áreas de maiores riscos para a instituição seriam a tributária e a trabalhista, citando, por exemplo, as instituições que possuem imunidade tributária, que no caso de perda da referida poderia até decretar falência. Segundo o respondente C todas as áreas são inerentes a riscos. De acordo com os respondentes A e C a gestão de riscos é feita pela mantenedora e ou superintendência da Instituição, já o respondente D informou que o departamento de auditoria interna faz a gestão de risco. A resposta obtida pelo respondente B vem de encontro com a afirmação de Silva e Covac (2015) que as instituições privadas de ensino superior têm riscos próprios do setor, como exemplo a não conformidade das políticas públicas (Fies, Prouni, Proies, Pronatec entre outras) adotadas pelo MEC, devendo assim ser analisada a gestão de risco do *compliance* com foco regulatório.

Foram questionados, também, se a forma de gestão de riscos atual atendia as necessidades da instituição, os respondentes A, C e D disseram que não, no entanto o respondente B afirmou que sim, tendo em vista o porte da instituição, podendo melhorar.

No meu ponto de vista ainda não, visto que ainda está em processo de implementação e os riscos eles são renováveis, a cada momento, a cada mudança de legislação, vão surgindo novos riscos. Na verdade, a gente tenta é reduzi-los. Mas você não consegue aí elimina-los. Desta forma pode ter boas, excelentes mecanismos, mas você nunca vai ficar satisfeito com isto. No meu entendimento, uma vez que você se colocar num pedestal que você entende que está plenamente satisfeito, você tá vulnerável a um grande fracasso. (RESPONDENTE A).

Os respondentes B e C quando questionados sobre modelo de gestão de riscos e a existência de ações claras para mitigação dos mesmos, ambos responderam que não tem modelo de gestão de riscos bem como ações claras para mitiga-los atualmente na

instituição. Já o respondente A informou que existe ações claras na instituição pela qual trabalha, onde por meio de atos normativos elaborados pela instituição devem ser respeitados e cumpridos por todos os funcionários no tocante a sigilo de informação e mecanismo da Lei anticorrupção. Por sua vez, o respondente D relatou que isso depende muito do setor, da gestão e direção de cada área, vindo de encontro com Peleias et al. (2013), onde afirmam que os gestores têm promovido mudanças nas estruturas organizacionais e nos processos operacionais das organizações, como uma forma de enfrentar os riscos e as incertezas do ambiente de negócios com políticas e modelos eficazes de gestão de riscos.

Os principais ganhos ao adotar procedimentos de gestão de riscos no entendimento do respondente B é ter os riscos mapeados e saber onde pode dar problema e se antecipar aos mesmos. Para o respondente A o ganho seria efetivo na prestação de conta e transparência para com a sociedade. O respondente C entende como os principais ganhos controle de custos e planejamento. O respondente D, por sua vez, envolve como ganho a minimização dos riscos e a imagem idônea da instituição.

Considerando o advento da Lei n. 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial), a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências (BRASIL, 2013) foi feito o questionamento para os respondentes sobre possíveis mudanças na política de gestão de riscos da instituição por conta da referida lei. O respondente A afirmou que houve mudanças, dando como exemplos aumento de reuniões do conselho e a necessidade de diversos colaboradores assinarem documentos relacionados a Lei Anticorrupção de forma a diminuir possíveis falhas. Já os respondentes B C e D informaram que não houve reflexo na instituição, não obstante acreditam ser de grande importância o advento da Lei Anticorrupção.

Os respondentes também foram questionados sobre a existência de política relacionada a *compliance* nas Instituições, todos os respondentes informam que não tem ainda política de *compliance*.

Sendo o setor educacional um dos mais regulados do país, foi feito o questionamento aos respondentes de que maneira a regulamentação do mercado educacional afeta os

processos da instituição. De acordo com os respondentes A, B e D as instituições sofrem influências a todo o momento.

Também foi perguntado aos respondentes se a instituição possuía de forma declarada o código e normas de conduta, o Respondente B afirmou que sim e que o referido funciona para toda a instituição e comunidade acadêmica em todas as unidades, os demais respondentes informaram que estão em fase de implantação do referido.

Segundo o respondente A sobre a questão de gastos previstos no orçamento relacionado à gestão de riscos e *compliance* a instituição pela qual atua tem planejamento orçamentário contemplando os gastos. Já os respondentes B e C informaram que os gastos não estão previstos no planejamento orçamentário. O respondente D informou que os gastos para contratação de um consultor para auxiliá-los a dar o passo inicial do programa de *compliance* tem previsão de gasto.

Mesmo tendo em vista que não há política de *compliance* nas instituições pesquisadas, há o entendimento de todos os respondentes de que a política de *compliance* deve estar integradas as demais políticas da instituição, conforme afirmam Silva e Covac (2015) que a política de *compliance* deve estar integrada as demais políticas da instituição privada de ensino, para assegurar-lhe consistência e manter sua independência, o *compliance* deve fazer parte do sistema de gestão já existente, como contratos e estatutos sociais, regimento interno e códigos de ética ou de conduta.

No que diz respeito à preocupação com o *compliance* em todos os níveis hierárquicos da organização os respondentes afirmaram que ainda não foi possível disseminar a cultura de *compliance* para toda a instituição, no entanto a alta administração e alguns gestores já têm essa visão e a preocupação com o tema.

Também foi perguntado aos entrevistados se os gestores da instituição estão engajados com o tema *compliance*, de acordo com as respostas obtidas dos respondentes pode-se perceber que a alta administração e os gestores estão preocupados e engajados em o mais breve possível conseguir implantar a políticas de *compliance* bem como seu programa, não obstante o respondente D destacou que ainda falta informação por ser assunto novo para a instituição pela qual atua para que os gestores possam tenham uma maior participação sobre o tema.

Acho que no nível alto, da alta administração sim. Estou advogando em causa própria, mas não só na minha causa, mas de todos os meus colegas, a gente sente a questão da cultura organizacional na hierarquia máxima, é uma cultura de controle, de *compliance*. (RESPONDENTE B).

Conforme análise dos dados obtidos das entrevistas, foi possível encontrar informações desejáveis propostos através do questionário conforme referencial teórico dessa pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES

Diante do objetivo proposto pretendeu-se observar nesse trabalho como a função de *compliance* está inserida no âmbito organizacional das instituições privadas de ensino superior. Com a coleta de dados foi possível evidenciar que o tema de função de *compliance* nas instituições privadas de ensino superior ainda tem um longo caminho a ser percorrido, para se chegar à implantação do programa de *compliance*.

Foi observado nesse estudo que a função de *compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, é uma expressão que se volta também para ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de forma estratégica para as instituições, incorporando nas entidades princípios de integridade corporativa e de conduta ética. O *compliance*, incorporado nas entidades como um setor próprio, é responsável por mapear todos os riscos que envolvem o setor de forma a criar mecanismos de prevenção para resguardar a entidade.

Considerando que as instituições privadas de ensino superior exigem uma estrutura administrativa como qualquer outra empresa, argumentou-se que ao implantar o programa de *compliance* nestas instituições irá contribuir substancialmente nos seus processos de gestão e tomada de decisão, facilitando no gerenciamento de gestão de riscos e *compliance*.

Aos pesquisadores acadêmicos, bem como as pessoas envolvidas na área de *compliance*, este trabalho é extremamente relevante, pois será mais uma contribuição para o tema relativamente ainda tão pouco explorado, demandando maior aprofundamento e ampliação teórica, de modo a ganhar maior abrangência quanto ao assunto.

O estudo apresentou limitação quanto ao tamanho da amostra, sendo composta com poucas instituições privadas de ensino superior, de forma a permitir considerar os resultados encontrados de forma reduzida, não abrangente para todas as instituições.

Seria de extrema importância em trabalhos futuros uma pesquisa envolvendo um maior número de instituições privadas de ensino superiores participantes assim como instituições que possuam o programa de *compliance* para assim analisar os principais pontos diferentes e semelhantes nas políticas e programa de *compliance*.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. *NBR ISO 31000, 2009*. Disponível em < <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf> >.

Acesso em: 17/09/2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS INTERNACIONAIS - ABBI. (2009). *Documento Consultivo Função de Compliance*. Disponível em

<[http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance_09.pdf)> Acesso em:

16/08/2016.

BARTON, Thomas L.; MACARTHUR, John B. (2015). A Need for a Challenge Culture in Enterprise Risk Management. *Journal of Business and Accounting*, v. 8, n. 1, p. 117.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. (2005). *Em Tese*, v. 2, n. 1, p. 68-80.

BRASIL. *Lei nº 12.846/2013, de 2º de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 16/08/2016.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). (2010). *Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura Integrada: Sumário Executivo*. São Paulo: PricewaterhouseCoopers, Disponível em <[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf)>. Acesso em: 18/09/2016.

FASTERLING, Björn. (2012). Development of norms through compliance disclosure. *Journal of Business Ethics*, v. 106, n. 1, p. 73-87.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN, 2008. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>>. Acesso em: 12/09/2016.

GIL, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.

GUIMARÃES, Iolanda Couto et al. (2009). A Importancia da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Nao-Financeiras: Um estudo da percepção de gestores de riscos e controles. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 32, p. 260.

JÚNIOR, A.; FERES JÚNIOR, Nazir. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*, v. 7, n. 7, p. 237-250.

LEDESMA, Thomás Henrique Welter; RODRIGUES, Maria Lúcia de Barros. (2016). Implementação do *compliance* na Fundação Nacional do Índio-FUNAI. *Revista Jurídica*, v. 2, n. 43, p. 114-141.

MANZI, Vanessa Alessi. (2008). *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. Saint Paul Editora.

MALDONADO, Juliana et al. (2015). Valores e atitudes diante de compliance. *Jovens Pesquisadores-Mackenzie*, v. 11, n. 1.

- OLIVEIRA, Fernanda. (2015). Governança corporativa e a importância do sistema de compliance nas organizações. *ETIC-Encontro De Iniciação Científica*, v. 11, n. 11.
- PELEIAS, Ivam Ricardo et al. (2013). Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no EnANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. *Revista Universo Contábil*, v. 9, n. 4, p. 29-49.
- PENHA, Jose Carlos; PARISI, Claudio. (2005). Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. In: *Congresso Internacional de Custos*.
- PEREIRA, Artur Ferreira Conrado Torres. (2012). The compliance function in banking: Perspective and future in the age of globalization. *Tese de Doutorado*. NSBE-UNL.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Feevale.
- RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. (2015). Compliance e a lei anticorrupção nas empresas. id/507401.
- SANTOS, Renato Almeida et al. (2012). Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. *Einstein (16794508)*, v. 10, n. 1.
- SHELDON, Tina S.; HOFFMAN, W. Michael. (2005). Does Higher Education Make the Grade in Institution-wide Ethics and Compliance Programs? *Business and Society Review*, v. 110, n. 3, p. 249-267.
- SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. (2015). *Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado*. São Paulo: Saraiva.
- SILVA, Rilu Cosme. (2013). Proposição de um método de proteção de negócios utilizando premissas de contra-inteligência e gestão de riscos. *REUNA*, v. 19, n. 1, p. 89-104.
- SOBRINHO, Fernando Martins Maria; GUARAGNI, Fábio André. (2016). Compliance e crimes culposos: a categoria do risco proibido como ponto de um encontro marcado/Compliance and non-intentional crimes: the prohibited risk category as a tryst. *Revista Quaestio Iuris*, v. 9, n. 1, p. 272-287.

WEBER, Elson Luciano; DIEHL, Carlos Alberto. (2014). Gestão de Riscos Operacionais: Um Estudo Bibliográfico sobre Ferramentas de Auxílio. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 41-p. 58, set./dez.

YOCKEY, Joseph W. (2012). FCPA Settlement, Internal Strife, and the Culture of Compliance. *Wis. L. Rev.*, p. 689.