

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELA SAAD TATIT ROCHA

DIAGNÓSTICO DE CÓDIGO DE CONDUTA DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO



CURITIBA

2025

DANIELA SAAD TATIT ROCHA

DIAGNÓSTICO DE CÓDIGO DE CONDUTA DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de MBA em Compliance Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em MBA em Compliance Empresarial.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Mariana Medeiros Dantas de Melo Bressan

CURITIBA

2025

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar criticamente o Código de Conduta de uma instituição educacional de grande porte, atuante no Brasil e no exterior, particularmente na lacuna relacionada à responsabilização da alta direção em casos de envolvimento em corrupção e fraude contra a administração pública. A pesquisa partiu da constatação de que, apesar da maturidade do programa de integridade da organização e da existência de instrumentos robustos como política de integridade, política de consequências e canais efetivos de comunicação, não há previsão expressa quanto ao afastamento cautelar ou definitivo de membros da alta administração envolvidos em ilícitos. Para tanto, foi realizada uma análise documental e normativa com base em boas práticas de compliance, governança corporativa e legislações aplicáveis. Como proposta técnica, sugere-se a inclusão de cláusula específica no Código de Conduta prevendo o afastamento nesses casos, acompanhada de um plano de implementação que envolve ações estratégicas de comunicação, capacitação, validação jurídica e revisão periódica. A proposta contempla também os recursos necessários e resultados esperados com a adoção da medida, especialmente o fortalecimento da governança institucional, a mitigação de riscos reputacionais e legais, o aumento da confiança dos stakeholders e a efetividade do programa de integridade. Por fim, destaca-se que o aperfeiçoamento do Código de Conduta representa não apenas uma adequação normativa, mas também um compromisso contínuo da organização com a ética, a transparência e a sustentabilidade de suas operações.

Palavras-chave: Código de Conduta, compliance, alta administração, corrupção.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
REFERÊNCIAS.....	11

1 APRESENTAÇÃO

O presente projeto tem como objetivo analisar o Código de Conduta de uma instituição do setor educacional, com atuação tanto no Brasil quanto no exterior, contando com dois campi em Curitiba-PR, 17 polos ativos no exterior — distribuídos entre 9 nos Estados Unidos, 5 na Europa e 3 no Japão — e 750 polos de apoio presencial no Brasil. Em 2023, essa instituição registrou um crescimento expressivo em seus indicadores financeiros em comparação a 2022, apresentando aumento de 11,4% na Receita Líquida, 18,9% no Lucro Bruto, 21% no Ebitda ajustado e 20,5% no Lucro Líquido, o que demonstra sua robustez econômica e expansão contínua no mercado educacional.

O Código de Conduta da empresa abrange as relações com todos os públicos envolvidos — incluindo diretores, colaboradores, estagiários e jovens aprendizes — além de fornecedores, prestadores de serviços, parceiros de negócios e terceiros, independentemente da modalidade do vínculo jurídico estabelecido. Esse instrumento normativo estabelece diretrizes claras para as condutas e comportamentos esperados, orientando as partes envolvidas na execução das atividades laborais e na condução dos negócios, sempre alinhado à missão institucional de desenvolver e transformar pessoas por meio da educação.

Segundo Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2019), o Código de Conduta é essencial para a criação de uma cultura organizacional ética, pois serve como um guia prático que orienta as decisões e comportamentos no ambiente corporativo. Além disso, Kaptein (2015) destaca que o Código contribui para a construção da reputação da organização e para a mitigação de riscos legais e reputacionais, consolidando a confiança dos stakeholders.

Conceitualmente, o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (IBEN) define o Código de Ética como “a declaração do conjunto de direitos, deveres e responsabilidades empresariais para com os stakeholders, refletindo a cultura, os princípios e valores, a atuação socioambiental e o conjunto de normas de conduta para dirigentes, executivos e colaboradores, bem como para as empresas integrantes da cadeia produtiva, mediante os quais atuam as premissas que enriquecem os processos decisórios da empresa e orientam seu comportamento. Além disso, deve ser o principal instrumento da governança corporativa e da gestão estratégica para se tornar um aliado das empresas” (IBEN, 2018).

De forma complementar, o Instituto Ethos conceitua o Código de Ética como “um instrumento de realização da missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações” (Instituto Ethos, 2015). Essa visão é corroborada por Solomon (2020), que argumenta que o Código de Ética transcende regras e procedimentos, tornando-se um elemento fundamental para o alinhamento entre valores organizacionais e práticas diárias, contribuindo para a sustentabilidade corporativa.

Além da função normativa e educativa, o Código de Conduta é um componente central da governança corporativa, conforme preconizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019), que o reconhece como ferramenta estratégica para garantir transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A governança eficaz reforça a cultura ética, promove o engajamento dos colaboradores e protege a organização contra riscos reputacionais e legais (Tricker, 2019).

Diante da importância desse instrumento no contexto empresarial, a presente análise contribui para o aprimoramento do Código de Conduta da instituição educacional selecionada, com vistas a esclarecer e evidenciar sua visão, missão e valores institucionais, promovendo sua perenidade e fortalecendo a cultura organizacional pautada na ética e na governança responsável. Além disso, ao reforçar esses aspectos, a organização potencializa seu capital intelectual e fortalece sua imagem perante clientes, parceiros e a sociedade, o que é fundamental para sua sustentabilidade em um mercado cada vez mais competitivo e regulado (Carroll; Buchholtz, 2015).

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

O Código de Conduta em análise é tratado pela empresa do setor educacional como uma “bússola” que orienta e preserva a organização, tendo como princípios norteadores o trabalho e o respeito. Este instrumento está alinhado aos propósitos institucionais e é amplamente endossado e disseminado pela alta administração. Atualmente, encontra-se em sua quarta versão, aprovada pelo Comitê de Governança, Riscos e Compliance da empresa.

Além do Código de Conduta, a empresa revisa e atualiza periodicamente sua Política de Integridade, demonstrando um comprometimento contínuo com o aprimoramento dos processos e controles internos. Esse esforço visa garantir a

excelência na oferta dos cursos, além de promover um ambiente seguro e saudável para o desenvolvimento das atividades e das relações com parceiros, sejam alunos, colaboradores ou terceiros, consolidando uma jornada pautada na integridade e no propósito de “transformar vidas por meio da educação e da ética”.

A organização empenha-se em comunicar de forma eficaz os padrões de conduta que orientam suas estratégias e a condução dos negócios, utilizando encontros presenciais e virtuais, treinamentos regulares, e múltiplos canais de comunicação como site, intranet, portal eletrônico, podcasts e vídeos. Para assegurar o cumprimento dessas diretrizes, conta com uma área dedicada de Compliance, responsável por receber, analisar e encaminhar denúncias de desvios e não conformidades para deliberação do Comitê de Governança, Riscos e Compliance, e, quando necessário, para o Conselho de Administração.

O Código de Conduta prevê a aplicação de medidas disciplinares e sanções para violações, respaldadas por uma Política de Consequências que reforça o alinhamento de todos os envolvidos aos padrões éticos da empresa. Ademais, todas as parcerias e contratos exigem o conhecimento e o respeito ao Código e às demais políticas internas, fortalecendo o compromisso ético em toda a cadeia de negócios.

Destaca-se também a ênfase dada à conformidade com a Lei nº 12.846/2013, a Lei Brasileira de Anticorrupção, incluindo referência à Política de Integridade e Relacionamento com Agentes Públicos. Contudo, apesar da transparência dos documentos, não há previsão explícita para o afastamento de membros da alta direção envolvidos em atos de corrupção ou fraude contra a administração pública. Este ponto representa uma oportunidade de aprimoramento, pois a inclusão dessa medida reforçaria o compromisso da instituição com a integridade e a responsabilidade ética.

A metodologia adotada para a análise da situação-problema foi o uso de checklist, organizado em planilha, que sistematiza as observações e evidências identificadas ao longo do diagnóstico. Esse processo contribui para uma avaliação estruturada e objetiva, possibilitando a proposição de melhorias concretas para o Código de Conduta e demais instrumentos de governança da instituição, conforme apresentado abaixo.

Quadro 1 – Modelo de Avaliação do Código de Conduta

MODELO DE AVALIAÇÃO DO CODIGO DE CONDUTA	
Crêterios	Guia de cr�terios de pontuação
1. A empresa adota um código de conduta �tica.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
2. O código de conduta orienta o comportamento de todos os empregados, liderança e membros da governança.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
3. O código de conduta da empresa foi avaliado e aprovado por diretoria ou órgão superior de governança.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
4. O código de conduta da empresa está em conformidade com a Lei Brasileira anticorrupção 12.846/13.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
5. A política de integridade prevê o afastamento de membros da alta direção envolvidos em atos de corrupção e fraude contra a administração pública.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
6. A empresa comunica às partes interessadas os padrões de conduta que orientam suas estratégias e forma de conduzir os negócios e suas operações.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
7. A empresa dispõe de uma política de integridade (ou correlata) e a divulga a seus empregados, tanto em encontros presenciais quanto nas m�dias de que dispõe, como site, intranet ou rede interna, material impresso, vídeos etc.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
8. A empresa possui comit� ou conselho formal responsável por questões �ticas internas e/ ou externas.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
9. A política prevê e aplica medidas disciplinares, sanções e punições para as violações ao código de conduta e ao programa de integridade de forma proporcional à gravidade dos atos cometidos, sendo aplicáveis a todos os empregados, incluindo lideranças e membros da governança.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
10. A empresa insere sua política de integridade ou correlata nos contratos com seus fornecedores.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
11. O código de conduta da empresa é revisado e atualizado periodicamente.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
12. A política de integridade é revisada e aperfei�ada periodicamente, considerando os resultados das atividades realizadas no âmbito do programa e a partir de novas análises de risco com foco em integridade.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)
13. A empresa possui sanções ou punições formais e as aplica em caso de violação do código de conduta por parte de seus fornecedores ou parceiros de negócios.	Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, o diagnóstico revela que, embora o Código de Conduta da empresa seja robusto e esteja bem estruturado, existem oportunidades claras de aprimoramento, sobretudo no que tange à responsabilização da alta direção em casos de desvios  ticos graves. A incorporação dessas melhorias fortalecer  ainda mais a cultura de integridade e o compromisso da organização com a  tica, consolidando sua reputação e sustentabilidade no longo prazo.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A identificação de uma lacuna no Código de Conduta da empresa, especificamente no que tange ao afastamento de membros da alta direção envolvidos em atos de corrupção ou fraude contra a administração pública, evidencia a necessidade urgente de aprimorar esse instrumento. Tal atualização é fundamental para reafirmar o compromisso institucional com a integridade e demonstrar o engajamento da alta liderança com os valores e objetivos organizacionais.

A ausência de uma disposição explícita sobre esse tema compromete a robustez do programa de integridade e pode prejudicar a credibilidade da governança corporativa. Em um contexto em que a integridade e a transparência são pilares essenciais para a reputação da instituição, torna-se imprescindível adequar o Código

de Conduta às melhores práticas de governança e compliance, fortalecendo a cultura ética da organização.

Para tanto, é necessário mobilizar as partes interessadas no aprimoramento do documento, iniciando um diálogo com os membros da alta direção e o departamento jurídico para esclarecer a relevância da revisão e os benefícios que essa atualização trará para a imagem e sustentabilidade da instituição. Em seguida, propõe-se a elaboração e implementação de um plano detalhado para gestão do afastamento de membros da alta direção envolvidos em atos ilícitos contra a administração pública.

Esse processo deve começar com uma avaliação inicial, por meio da convocação de uma reunião emergencial entre a alta direção e o departamento jurídico para discutir as alegações e reunir as evidências que sustentem as acusações. Posteriormente, é essencial buscar consultoria jurídica especializada para garantir que todas as ações tomadas estejam em conformidade com a legislação vigente e as políticas internas da organização. Com base nessa análise, deverá ser elaborado um comunicado interno claro e respeitoso sobre a situação, seguido de uma reunião com a equipe para esclarecer dúvidas e reforçar a transparência do processo.

Uma vez formalizada a decisão de afastamento, o membro envolvido deve ser notificado de forma profissional, com explicações claras sobre os motivos e os próximos passos a serem adotados. A etapa seguinte consiste na constituição de uma comissão de investigação, que pode ser interna ou externa, para apurar as alegações de forma imparcial, assegurando a coleta de testemunhos e evidências essenciais para a elaboração de um relatório detalhado. Após a conclusão da investigação, o relatório final, contendo as conclusões e recomendações, deverá fundamentar as decisões disciplinares ou legais cabíveis.

Além disso, é fundamental revisar e, quando necessário, atualizar as políticas de ética e conduta da organização, implementando programas de treinamento contínuo sobre ética e compliance para todos os colaboradores, a fim de prevenir futuros incidentes. Caso a situação assim exija, a instituição deverá comunicar os fatos aos seus stakeholders e à mídia, sempre mantendo a transparência e protegendo sua reputação.

Todo o processo deve ser conduzido com ética, respeito aos direitos dos envolvidos e rigor técnico, garantindo a confiança da equipe e de todos os públicos de interesse. Assim, a proposta técnica recomenda a atualização do Código de Conduta, incorporando diretrizes claras sobre o afastamento temporário ou definitivo de

membros da alta direção em casos de envolvimento em ilícitos contra a administração pública, promovendo maior alinhamento às melhores práticas de governança corporativa, compliance e responsabilidade corporativa.

Para a implementação da proposta, serão necessários recursos humanos especializados, incluindo profissionais das áreas de compliance, jurídico, recursos humanos e comunicação, além de recursos financeiros destinados a treinamentos, consultorias e produção de materiais institucionais, e recursos tecnológicos, como plataformas de gestão, sistemas de e-learning e canais integrados de denúncia.

Espera-se que a adoção dessa proposta fortaleça a governança corporativa, conferindo maior transparência e segurança aos processos decisórios em momentos críticos. Ademais, contribuirá para mitigar riscos reputacionais e legais, prevenindo danos à imagem institucional. Outro benefício será o aumento da confiança dos stakeholders, que perceberão o comprometimento efetivo da organização com a integridade. Por fim, a medida deve estimular uma cultura organizacional sólida, pautada no exemplo da alta liderança, sujeita às mesmas normas éticas e valores defendidos pela instituição.

Dessa forma, a implementação do plano e a inclusão de cláusulas específicas para o afastamento de membros da alta direção envolvidos em atos de corrupção ou fraude reafirmam o compromisso da instituição educacional com a ética, a responsabilidade e a legalidade, consolidando sua trajetória na construção de uma cultura de integridade sustentável e confiável perante a sociedade.

REFERÊNCIAS

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Boston: Cengage Learning, 2015.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Boston: Cengage Learning, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS – IBEN. Código de Ética e Conduta Empresarial. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.iben.org.br>. Acesso em: 09 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC, 2019.

INSTITUTO ETHOS. *Código de Ética: Instrumento de Sustentabilidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2015. Disponível em: <https://www.ethos.org.br>. Acesso em: 09 abr. 2025.

KAPTEIN, Muel. The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, v. 132, n. 2, p. 415-431, 2015. DOI: 10.1007/s10551-014-2297-9.

SOLOMON, Robert C. Corporate roles, personal virtues: An Aristotelian approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, v. 30, n. 1, p. 27-51, 2020. DOI: 10.1017/beq.2019.44.

TRICKER, Bob. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2019.