



A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Leonilde Rodrigues Dias Olim¹
Andreia Nicole Pereira Carvalho²
Sancha de Carvalho e Campanella³

RESUMO

A partir da implementação do Processo de Bolonha, as universidades europeias enfrentaram uma mudança paradigmática que procurou satisfazer as exigências de uma sociedade cada vez mais informada, a evolução do conhecimento científico e tecnológico e os desafios da empregabilidade. O próprio perfil de gestão das instituições de ensino sofreu alterações, reconhecendo a importância de implementar programas de *compliance* que conduzam a uma cultura de ética, transparência, equidade e responsabilização que deve ser cultivada por todos aqueles que fazem parte do sistema de ensino. Tratando-se o ensino privado de um sector extremamente competitivo e regulado, a implementação de tais programas revela-se ainda mais decisiva. É neste contexto que o presente artigo se insere, partindo da análise de um estudo de caso de uma instituição de ensino superior privada, o Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL). Assim, pretende-se analisar de que forma esta instituição combate práticas e condutas antiéticas no processo de ensino e na investigação científica, e como cultiva uma cultura de integridade e qualidade. Nos últimos anos, estas questões têm vindo a assumir particular relevância para as instituições de ensino superior e, como tal, carecem de profunda investigação científica.

Palavras-Chave: *Compliance*; Ensino superior; Ética; Integridade, Qualidade.

¹ Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, Inglês/Alemão, Universidade de Lisboa, (Portugal). Centro de Investigação do Instituto Superior de Administração e Línguas. E-mail: leonilde.olim@isal.pt

² Doutoranda em Turismo, Universidade de Aveiro, (Portugal). Centro de Investigação do Instituto Superior de Administração e Línguas. E-mail: andreia.carvalho@isal.pt

³ Doutoranda em Ciências Económicas Empresariais, Universidade dos Açores, (Portugal). Centro de Investigação do Instituto Superior de Administração e Línguas. E-mail: scampanella@isal.pt

THE IMPORTANCE OF IMPLEMENTING COMPLIANCE PROGRAMMES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ABSTRACT

Since the implementation of the Bologna Process, European universities have faced a paradigm shift aimed at meeting the demands of an increasingly informed society, the evolution of scientific and technological knowledge, and the challenges of employability. The management style of educational institutions has itself changed, recognising the importance of implementing compliance programmes that lead to a culture of ethics, transparency, equity and accountability that should be cultivated by everyone who is part of the education system. Since private education is an extremely competitive and regulated sector, the implementation of such programmes is even more decisive. It is in this context that this paper analyses a case study of a private higher education institution, the Higher Institute of Administration and Languages (Instituto Superior de Administração e Línguas). With this case study, one intends to analyse how this institution combats unethical practices and behaviours in the teaching process and scientific research and how it encourages a culture of integrity and quality. In recent years, these issues have assumed particular relevance for higher education institutions and, as such, they need in-depth scientific research.

Keywords: Compliance; Ethics; Higher education; Integrity; Quality.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de assegurar e melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem (Declaração de Bolonha, 1999) representa uma preocupação dominante do processo de Bolonha desde a sua génese (ENQA, 2009; Hénard, 2010; Kristensen, 2010). Em Portugal, o processo de Bolonha foi interpretado como uma oportunidade para mudar o paradigma pedagógico centrado no professor para um paradigma centrado no aluno (Sin, 2012; Veiga e Amaral, 2009, citado por Cardoso, Tavares & Sin, 2015).

Desde a assinatura da declaração de Bolonha em 1999, as universidades europeias comprometeram-se a alcançar a comparabilidade nos sistemas de qualidade, o que resulta num sistema europeu de acreditação e na crescente responsabilização pela qualidade do seu desempenho (Deem, 1998; Roberts, 2001). Desde então, as universidades europeias têm-se focado numa busca por excelência (Harvey e Stensaker, 2008, citado por Kleijnen, Dolmans, Willems & Hout, 2013). De acordo com Barry, Chandler, e Clark, 2001; Hood, 1995; Maassen, 2000; Parker e Jary, 1995; e Sizer e Cannon, 1999, há atualmente uma maior necessidade de



medir o desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), necessidade essa bem anterior ao processo de Bolonha (Teelken, 2012).

A nível mundial, o Ensino Superior está a sofrer alterações significativas como resultado direto de políticas e reformas governamentais (Shah & Jarzabkowski, 2013). Vários fatores-chave estão a impulsionar a mudança nos processos de garantia da qualidade, nomeadamente a crescente participação dos estudantes no Ensino Superior, uma maior utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na aprendizagem, a internacionalização do Ensino Superior e consequente mobilização estudantil, a introdução de instrumentos políticos para aumentar a produtividade universitária e o menor financiamento (Brown, 2011a, 2011b; Fullan e Scott, 2009; Mouwen, 1997; OCDE, 2009; Rolfe, 2003; Shah e Nair, 2013).

Num estudo realizado por Azzari, Silva & Chiarello (2020), constatou-se que os programas de *compliance* são os meios mais eficazes para criar uma cultura de ética e integridade nas IES, o que permite combater práticas corruptas e a má conduta na pesquisa, além de reduzir danos à imagem da instituição (Tenório & Andrade, 2009).

De facto, com a crescente implementação de programas de compliance nas mais diversas organizações públicas e privadas, também as universidades começaram a recorrer a tais programas para alcançar os objetivos supramencionados. No âmbito do Ensino Superior, a avaliação tem sido estimulada, através da criação de agências nacionais de avaliação. Este duro processo para a obtenção de aprovação das principais agências do país, bem como a necessidade de financiamento para a investigação, impulsionam a competitividade da produção académica (Tenório & Andrade, 2009).

2. ÉTICA NA INVESTIGAÇÃO

A este respeito, a FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo alerta para as más condutas científicas que resultam da concorrência e utilização de métodos não íntegros: *“entende-se por má conduta científica toda conduta de um pesquisador que, por intenção ou negligência, transgrida os valores e princípios que definem a integridade ética da pesquisa científica e das relações entre pesquisadores, tal como os formulados neste código. A má conduta científica não se confunde com o erro científico cometido de boa-fé nem com divergências honestas em matéria científica”* (FAPESP, 2014, p.31, citado por Tenório & Andrade, 2009).



O Código de Boas Práticas Científicas desta Fundação (2014) exemplifica algumas dessas condutas: a fabricação ou falsificação de dados, procedimentos ou resultados que não foram conduzidos ou obtidos e o plágio.

Outras práticas demonstram a falta de integridade na investigação científica, nomeadamente o roubo de ideias que ainda não estão publicadas, o autoplágio, os acordos de citação (*i.e.*, as revistas pedem que os autores citem outros trabalhos da própria revista; ou os professores exigem que os seus alunos citem os seus trabalhos), e a prática de *Salami Science* (Tenório & Andrade, 2009).

Sigmar de Mello Rode e Bruno das Neves Cavalcanti (2003) alertam para a consciência da ética na produção científica, relacionamento a quantidade, a qualidade e a autoria das publicações. Os autores (2003) fazem referência à formação de grupos de pesquisa com o intuito de criar fábricas de trabalho, onde cada um faz um e prestigia os outros do grupo, e questionam a relação entre a produção académica e as avaliações institucionais. Para atender a requisitos de avaliações institucionais, frequentemente quantitativas, verifica-se que os pesquisadores produzem mais de 2 trabalhos científicos por mês, o que perfaz mais de vinte por ano, o que poderá denotar a não participação ou participação pouco significativa na maioria destes trabalhos (Tenório & Andrade, 2009).

Em 2012, um estudo publicado na revista *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, verificou que entre as causas de retratação de 2.047 artigos científicos indexados no repositório PubMed, submetidos por investigadores de 56 países, apenas 21,3% foram atribuídas a erro, enquanto 67,4% foram atribuídas à má conduta científica (43,4% por fraude ou suspeita de fraude, 14,2% por publicação duplicada, 9,8% por plágio) (Fang, Steen, Casadevall, 2012, citado por Tenório & Andrade, 2009).

Por isso, é importante que as IES tenham políticas e procedimentos para lidar com tais questões de má conduta na investigação, sendo os programas de *compliance* meios eficazes para criar uma cultura de integridade no seio das instituições, através da conscientização, prevenção dos riscos e correção das irregularidades (Tenório & Andrade 2009).

No ensino privado, a implementação de tais programas torna-se ainda mais fundamental, por se tratar de um mercado extremamente competitivo e regulado (Tenório & Andrade 2009). Silva e Covac (2015) destacam a utilidade dos programas de *compliance* para as auditorias, a resolução de conflitos de interesse, o planeamento de políticas e procedimentos,



e a identificação de risco de *compliance* setorial.

Importa referir que o envolvimento das IES em casos de má conduta científica mancha a sua imagem, a sua reputação no seio académico e afetam negativamente a sua competitividade com outras instituições congêneres. A existência de um programa de *compliance* por si só já demonstra o compromisso da instituição em combater más condutas por parte do seu corpo docente e discente, e confere-lhe uma imagem positiva. Tão ou mais importante é a promoção da mudança de uma cultura no setor para a garantia da boa conduta na investigação (Tenório & Andrade, 2009).

3. GARANTIA DA QUALIDADE

Ao longo das últimas décadas, a garantia da qualidade no Ensino Superior tornou-se uma grande preocupação para as IES europeias (Cardoso, Tavares & Sin, 2015). A premissa da elevada qualidade da oferta como um dos objectivos-chave do Processo de Bolonha e da Estratégia de Lisboa (2000-2010), como meio de promover a atratividade e competitividade do Ensino Superior europeu, levou à crescente procura pela garantia da qualidade (Loukkola & Zhang, 2010). De todas as iniciativas levadas a cabo para responder a esta exigência, as Normas e Diretrizes para a Garantia da Qualidade no Espaço Europeu do Ensino Superior surgem como uma pedra angular (Loukkola & Zhang, 2010).

Em 2005, foi definido e proposto um conjunto de princípios genéricos em garantia da qualidade, ou seja, descrevendo as áreas que deveriam ser incluídas, mas não estabelecendo as formas como estes princípios deveriam ser implementados. Na verdade, não havia qualquer intenção de que as normas e diretrizes "devessem ditar a prática ou ser interpretadas como prescritivas ou imutáveis". No entanto, foram "concebidas para serem aplicáveis a todas" as IES europeias e agências de garantia da qualidade, "independentemente da sua estrutura, função e dimensão e do sistema nacional em que se encontrem" (ENQA, 2009, pp. 12-13).

Uma destas normas centra-se especificamente na qualidade do corpo docente, já que "os professores são o recurso de aprendizagem mais importante à disposição da maioria dos estudantes e, por conseguinte, é importante que tenham as competências e experiência necessárias para transmitir eficazmente os seus conhecimentos e compreensão aos estudantes". Para tal, recomenda-se que as instituições "asseguem que os seus procedimentos de recrutamento e nomeação de pessoal incluam um meio de garantir que



todo o novo pessoal tenha, pelo menos, o nível mínimo necessário de competência", deem ao corpo docente "oportunidades de desenvolver e alargar a sua capacidade de ensino e encorajá-lo a valorizar as suas competências" (ENQA, 2009, p. 17).

4. INICIATIVAS E POLÍTICAS NACIONAIS

No âmbito do processo de renovação do paradigma pedagógico de Portugal, foi promulgada uma série de leis que visam as IES (universidades públicas e privadas e politécnicos), o pessoal académico, a sua qualidade e, por extensão, a qualidade do ensino. É o caso da Lei n.º 62/2007, com um enfoque mais amplo, que define o regime jurídico das IES, dos Decretos-Lei n.º 205/2009 e 207/2009, com um carácter mais específico, que estipulam os estatutos da profissão académica respetivamente nas universidades e institutos politécnicos, e da Lei n.º 38/2007, que estabelece o enquadramento legal para a avaliação do Ensino superior português. Direta ou indiretamente, estas leis abordam diferentes aspetos relacionados com a qualidade da atividade docente. É o caso, por exemplo, dos regulamentos de acesso ou recrutamento para a profissão académica e da avaliação do desempenho do corpo docente das IES (Cardoso, Tavares & Sin, 2015).

De acordo com este quadro legal, as IES têm autonomia para recrutar e nomear o seu corpo docente. Tanto o recrutamento como a progressão na carreira são decididos na sequência de concursos e, respetivamente, de avaliações no âmbito das quais os docentes são avaliados com base no seu desempenho científico (ou técnico- científico), competência pedagógica e outras atividades relevantes para a missão da IES (Cardoso, Tavares & Sin, 2015).

Dado que, desde 2009, a avaliação do pessoal docente tem sido obrigatória (Decretos-Lei 205/2009 e 207/2009), as IES têm vindo a definir os seus próprios regulamentos. A avaliação compreende diferentes dimensões do ensino do desempenho dos docentes – ensino; investigação, criação artística e cultural; atividade administrativa; e atividades adicionais (tais como transferência de conhecimentos) - e deve ser realizada pelo menos de 3 em 3 anos. Finalmente, a avaliação e acreditação das IES, e dos seus planos de estudo pela Agência Nacional de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), baseiam-se, entre outros critérios, na qualidade do pessoal docente e académico, nomeadamente qualificações dos mesmos, adequação à missão da IES, métodos de ensino e aprendizagem e procedimentos de avaliação dos estudantes. Por outro lado, ao implementar os seus sistemas internos de



garantia da qualidade, as IES são incentivadas a desenvolver mecanismos apropriados para o recrutamento, gestão e formação de pessoal acadêmico, a fim de assegurar que estes possuam as qualificações e competências necessárias para o cumprimento efetivo das suas tarefas (Lei n.º 38/2007).

Portanto, é possível assumir que a transposição do enquadramento legal do nível nacional para o nível institucional é suscetível de divergir de IES para IES. Nesse sentido, podem ser dadas diferentes respostas institucionais, refletidas em diferentes regulamentos e políticas relativas à qualidade de ensino, sob as mesmas influências nacionais e europeias (Cardoso, Tavares & Sin, 2015).

5. A CULTURA ORGANIZACIONAL

Os valores de uma organização são um elemento central da sua cultura (Hofstede, 2001) e o conceito de qualidade deve estar incorporado na cultura organizacional (Harvey & Green, 1993; Cameron e Quinn, 1999; Kezar e Eckel, 2002; Lomas, 2004; EUA, 2006). Neste contexto, conhecer os valores que os professores defendem é essencial para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade no ensino superior (Newton, 2000; Cruickshank, 2003, citado por Kleijnen, Dolmans, Willems & Hout, 2013). Por isso, é importante que a gestão da qualidade não seja vista apenas como mais um dispositivo de controlo burocrático, como acontece frequentemente (SpencerMatthews, 2001; European University Association [EUA], 2010).

6. METODOLOGIA

Este estudo analisa o caso específico do Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), pelo que é adotada uma metodologia de estudo de caso. Anderson (1993) descreve os estudos de caso como uma metodologia que permite a investigação das diferenças entre o que foi planeado e o que realmente ocorreu. Na verdade, com esta abordagem metodológica, pretende-se verificar se as práticas de *compliance* abordadas na revisão da literatura são implementadas na unidade de análise.

7. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O ISAL – Instituto Superior de Administração e Línguas tem as suas origens em 1984, data em que foi fundada a sociedade que o instituiu: o “Cénil – Centro de Línguas, Lda.”, sediado no Funchal, na ilha da Madeira (Portugal).

O ISAL foi a primeira Instituição de Ensino Superior na Madeira. Salienta-se que, na Região Autónoma da Madeira, existem apenas três instituições de ensino superior: duas privadas e de cariz politécnico (ISAL e a Escola Superior São José de Cluny) e uma pública de cariz universitário (Universidade da Madeira). No ano de 1989, foi reconhecido o Instituto Superior de Administração e Línguas - ISAL como Instituição de Ensino Superior, através da Portaria nº 801/89 do Ministério da Educação, passando o mesmo a estar integrado no Sistema Educativo Português. Nesse mesmo ano e pela mesma portaria foram aprovados os seus planos de estudos de ensino superior particular e reconhecido o valor dos diplomas conferidos pelos cursos nele ministrados.

No ano de 2005, o ISAL recebeu a autorização para lecionar a sua primeira licenciatura. Foi um marco histórico: pela primeira vez na Região Autónoma da Madeira, é criada uma Licenciatura em Turismo. No ano de 2006, o ISAL iniciou um novo projeto: as Pós-Graduações. Nesse ano, foi desenvolvida uma Pós-Graduação em Direção Hoteleira. Anualmente o ISAL disponibiliza novas Pós-Graduações em áreas determinantes, sempre com o objetivo de dar resposta às necessidades da região. O ano letivo de 2007/2008 foi marcado pela implementação do processo de Bolonha, passando o ISAL a disponibilizar 4 licenciaturas: Gestão de Empresas, Organização e Gestão Hoteleira, Turismo e Contabilidade e Finanças. Atualmente, o ISAL tem duas grandes áreas de atuação: a Gestão e o Turismo, razão pela qual tem apenas duas licenciaturas: Gestão de Empresas e Turismo.

8. ESTUDO DE CASO – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E LÍNGUAS

No âmbito desta investigação, foram analisados três documentos institucionais que refletem os valores éticos da unidade de análise, o Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL). Estes documentos são: o Código de Conduta e Boas Práticas, o Regulamento Disciplinar e o Manual da Qualidade da instituição.



9. CÓDIGO DE CONDUTA E BOAS PRÁTICAS

O Código de Conduta e Boas Práticas do ISAL é aprovado pelo Regulamento n.º 14/2022, publicado no Diário da República, 2.ª série, de 06 de janeiro de 2022.

Este Código define que a comunidade académica deve cumprir os padrões de ética, justiça e igualdade de oportunidades, integrando estes valores na vida académica e na atividade profissional desenvolvida no ISAL.

O objetivo deste documento é o de “apetrechar a comunidade académica com uma linha de orientação ética compatível com a promoção do profissionalismo e da excelência na sua ação, em conformidade com os princípios orientadores legais e estatutários do respeito pela dignidade humana, da igualdade e da justiça, da participação democrática livre e do pluralismo de opiniões e orientações”, conforme consta no Código.

Este Código define um conjunto de normas e valores que orientam a missão desta instituição, nas suas atividades de ensino e aprendizagem, de formação, de investigação científica e de interação com a sociedade, alicerçando-se nos princípios éticos de equidade e justiça, do respeito pela dignidade da pessoa humana e da responsabilidade pessoal, de acordo com a lei em vigor.

Em consonância com os Estatutos do ISAL, no Artigo 7.º define-se a Conduta Ética Académica, os valores e princípios éticos fundamentais para o sucesso do desempenho educativo e para a formação de cidadãos livres, responsáveis e competentes, bem como as normas de conduta ética académica que se aplicam a todos os estudantes do ISAL.

Está previsto um artigo dedicado à Conduta Ética na Investigação Científica: o Artigo 15.º, que define um código que se aplica a todas as pessoas envolvidas em atividades de investigação científica do ISAL, nomeadamente o pessoal docente e investigador, os investigadores não docentes, os estudantes e os bolsiros de investigação.

10. REGULAMENTO DISCIPLINAR

O Regulamento Disciplinar do ISAL foi aprovado pelo Regulamento n.º 248/2021, publicado no Diário da República, 2.ª série, de 17 de março de 2021.

O seu Artigo 2.º refere que este Regulamento tem por finalidades “defender as liberdades de aprender e ensinar, garantir a integridade moral e física dos estudantes, docentes

e funcionários, a ética, e preservar o normal funcionamento do Instituto e os seus bens patrimoniais”.

Neste Regulamento, estão também definidas infrações disciplinares, conforme consta no seu Artigo 3.º: “Pratica uma infração disciplinar o estudante, docente ou investigador que, atuando dolosamente, violar os Estatutos do ISAL, assim como os valores referidos no artigo 2.º do regulamento, nomeadamente quando ‘Impedir ou constranger, por meio de violência ou ameaça de violência, o normal decurso de aulas, provas académicas ou atividades de investigação”.

11. MANUAL DA QUALIDADE

Em junho de 2017, o ISAL aprovou um Manual da Qualidade, que proporciona, em consonância com os seus Estatutos, um enquadramento para a definição de objetivos anuais de qualidade. Neste contexto, importa referir a existência de um Conselho para a Avaliação e Qualidade, que é o órgão responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de autoavaliação regular do desempenho do ISAL, bem como das atividades científicas e pedagógicas sujeitas ao sistema de avaliação e acreditação, devendo garantir o cumprimento das mesmas.

Mais concretamente, ao Conselho para a Avaliação e Qualidade compete a definição estratégica das políticas institucionais de avaliação e qualidade a prosseguir pelo Instituto, cabendo-lhe, designadamente:

- a) Coordenar todos os processos de autoavaliação e de avaliação externa do desempenho do Instituto, bem como das atividades científicas e pedagógicas;
- b) Elaborar um plano plurianual com indicação das áreas funcionais que devem ser avaliadas;
- c) Propor normas de avaliação a aplicar e definir padrões de qualidade;
- d) Indicar e calendarizar os níveis de proficiência que cada padrão de qualidade deve alcançar;
- e) Analisar os processos de avaliação efetuados e elaborar os respetivos relatórios de apreciação;
- f) Propor medidas de correção de pontos fracos que foram identificados.



É esta política da qualidade que garante o cumprimento dos requisitos legais, regulamentares, estatutários, bem como dos estabelecidos no sistema interno de garantia da qualidade e proporciona o desenvolvimento da formação científica, técnica e cívica dos discentes, promovendo a sua inserção na vida ativa.

12. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O processo de Bolonha proporcionou às Instituições de Ensino Superior uma oportunidade para mudarem o seu paradigma pedagógico, tradicionalmente centrado no professor, para um novo paradigma, cada vez mais focado no aluno. Desde então, as universidades europeias têm vindo a tentar alcançar incessante a excelência, e Portugal não é exceção.

Esta excelência conquista-se através de uma cultura de ética, transparência, equidade e responsabilização que deve ser cultivada por todos aqueles que fazem parte do sistema de ensino, sem exceção.

A literatura comprova que os programas de *compliance* são os meios mais eficazes para criar tal cultura, permitindo o combate de práticas corruptas e a má conduta na pesquisa, além de reduzir danos à imagem da instituição.

É inegável que o envolvimento de uma instituição de ensino num caso de má conduta denegrirá a sua imagem no meio académico e, conseqüentemente, prejudicará a sua competitividade face a outras instituições congêneres. Nesse sentido, a existência de um programa de *compliance*, além de conferir uma imagem positiva à instituição que o implementa, é representativo do seu empenho em cumprir as normas legais e éticas que visam suprir tais lacunas.

Tratando-se o ensino privado de um sector extremamente competitivo e regulado, este estudo analisa o caso concreto de uma IES privada, o Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL). A partir da análise do seu Código de Conduta e Boas Práticas, bem como do Regulamento Disciplinar e Manual da Qualidade, verificou-se que a instituição cumpre os valores e princípios éticos fundamentais para a obtenção de qualidade, sendo estes documentos a base através da qual combate práticas e condutas antiéticas no processo de ensino e na investigação científica, e um instrumento que auxilia a cultivar uma cultura de integridade e qualidade.

Este artigo, como qualquer outro, apresenta as suas limitações. A principal limitação diz respeito à reduzida amostra. Tendo em conta que este estudo se focou apenas no caso concreto do ISAL, não é possível generalizar conclusões, pois os dados aqui apresentados não se aplicam a todas as IES privadas do país. Por esse motivo, sugere-se que em investigações futuras seja realizado um estudo mais abrangente, que inclua IES públicas e privadas nacionais, de forma a se obter um diagnóstico do Ensino Superior português, em termos da implementação de programas ou práticas de *compliance*.

REFERÊNCIAS

Anderson, G. (1993). *Fundamentals of Educational Research*. Falmer Press.

Azzari, B., Scalisse Silva, A., & Chiarello, F. (2020). Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de *compliance* nas universidades. *Revista de Direito Brasileira*, 26(10), 457. <https://doi.org/10.26668/indexlawjournals/2358-1352/2020.v26i10.6252>

Cardoso, S., Tavares, O., & Sin, C. (2015). The quality of teaching staff: higher education institutions' compliance with the European Standards and Guidelines for Quality Assurance - the case of Portugal, *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 27, 205–222. <https://doi.org/10.1007/s11092-015-9211-z>

Instituto Superior de Administração e Línguas. (2017). Manual da Qualidade. <https://isal.pt/wp-content/uploads/2020/12/manual-da-qualidade-isal.pdf>

Instituto Superior de Administração e Línguas. (2021). Regulamento de Avaliação de Aprendizagem e Obrigações dos Docentes. <https://isal.pt/wp-content/uploads/2021/07/regulamento-de-avaliac%CC%A7a%CC%83o-de-aprendizagem-e-obrigac%CC%A7o%CC%83es-dos-docentes.pdf>

Kleijnen, J., Dolmans, D., Willems, J. & Hout, H. V. (2013). Teachers' conceptions of quality and organisational values in higher education: compliance or enhancement? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 38(2), 152-166. <https://doi.org/10.1080/02602938.2011.611590>

Regulamento n.º 14/2022 do CENIL - Centro de Línguas, L.ª. (2022). Diário da República: II série, n.º 4. <https://files.dre.pt/2s/2022/01/004000000/0041800425.pdf>

Regulamento n.º 248/2021 do CENIL - Centro de Línguas, L.ª. (2021). Diário da República: II série, n.º 53. <https://files.dre.pt/2s/2021/03/053000000/0045800462.pdf>

Shah, M. & Jarzabkowski, L. (2013). The Australian higher education quality assurance framework, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(3), 96-106. <https://doi.org/10.1080/13603108.2013.794168>

Teelken, C. (2012) Compliance or pragmatism: how do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries, *Studies in Higher Education*, 37(3), 271-290. <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.511171>

Tenório, R.M., & Andrade, M.A.B. (2009). A avaliação da educação superior no Brasil: desafios e perspectivas. In J.A.C. Lordêlo & M.V. Dazzani (Org.). *Avaliação educacional: desatando e reatando nós* (pp. 103-122). EDUFBA. https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/5627/1/Avaliacao_educacional.pdf

Editor Científico: Hécio Kronberg
Revista Pan-Americana de Direito ISSN: 2764-2305
Organizado pelo Dr. Fabrizio Bon Vecchio Presidente do
Instituto Ibero-americano de Compliance - IIAC
Data de aceite: 19.12.2022
<https://doi.org/10.37497/RPD.v3i1.80>