

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

**ANDRESSA TOMCZYK**

**COMPLIANCE: ESTRUTURA PARA EMPRESAS DO SETOR**  
**DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

CURITIBA

2015

ANDRESSA TOMCZYK

**COMPLIANCE: ESTRUTURA PARA EMPRESAS DO SETOR  
DA CONSTRUÇÃO CIVIL.**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Cezar Augusto Romano, Dr.

CURITIBA

2015

## RESUMO

TOMCZYK, Andressa. **Compliance: Estrutura para empresas do setor da construção civil**. 2015. 39 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Utilizado no Brasil desde a década de 1990, o *Compliance* é caracterizado por um conjunto de ações para mitigar os riscos de uma organização e a prevenção à corrupção, estando assim em conformidade com a legislação e a regulamentação aplicável ao negócio, ao código de ética e as políticas da instituição. Atualmente, as empresas do setor da construção civil destacam-se na divulgação de escândalos envolvendo fraudes e pagamento de propina. Com a justificativa de atingir metas, da necessidade de várias aprovações governamentais para se iniciar uma obra e que o processo de obtenção da documentação da mesma pode levar anos, utiliza-se métodos ilícitos para a aceleração desses processos. Para esta pesquisa foi utilizado o método de revisão bibliográfica de forma que, estudando os conceitos e as interpretações dos autores sobre o *Compliance*, obtemos o conhecimento básico sobre o tema. Baseado nesta revisão bibliográfica, esta pesquisa propõe como resultado uma estrutura com as principais etapas de um programa de *Compliance* para a sua implementação em empresas de pequeno e médio porte, considerando o quadro de funcionários.

**Palavras chaves:** Compliance. Controles. Ética Institucional. Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

TOMCZYK, Andressa. **Compliance: Framework for companies in the construction sector**. 2015. 39 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Used in Brazil since the 1990s, the *Compliance* is characterized by a set of actions to mitigate the risks of an organization and the prevention of corruption, thus complying with the rules and regulations applicable to the business, to the code of ethics and the institution's policies. Currently, companies in the construction sector stand out in the disclosure of scandals involving fraud and paying kickbacks. On the grounds to attain goals, the need for various government approvals to begin a work and the process of producing the material of it can take years, it is used unlawful methods to accelerate these processes. For this research we used the method of literature review so that by studying the concepts and interpretations of the authors on the *Compliance*, we obtain knowledge on the subject. Based on this literature review, this research proposes results in a structure with the main stages of a *Compliance* program for its implementation in small and medium-sized businesses, considering the number of employees.

**Keywords:** Compliance. Controls. Institutional Ethics. Organizational Culture.

## SUMARIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA (PERGUNTA DA PESQUISA) .....	8
1.2. OBJETIVO DA PESQUISA.....	9
1.2.1. OBJETIVO GERAL .....	9
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.3. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES .....	10
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	11
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>12</b>
2.1. CULTURA CORPORATIVA .....	12
2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	13
2.3. CONTROLES INTERNOS.....	13
2.4. FRAUDES NA CONSTRUÇÃO CIVIL .....	14
2.5. COMPLIANCE .....	15
2.5.1. FRONTEIRAS DO COMPLIANCE .....	16
2.5.1.1.COMPLIANCE VERSUS AUDITORIA .....	17
2.5.1.2.COMPLIANCE VERSUS CONTROLES INTERNOS .....	18
2.5.1.3.COMPLIANCE VERSUS GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS .....	19
2.5.2. ANÁLISE DE ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO .....	19
2.5.3. ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE.....	20
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>23</b>
4.1. PROPOSTA DE ESTRUTURA.....	23
4.1.1. ETAPA 01: DISSEMINAÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA DE <i>COMPLIANCE</i> .....	23
4.1.2. ETAPA 02: ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS .....	24
4.1.3. ETAPA 03: IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS ÓRGÃOS REGULADORES ...	25
4.1.4. ETAPA 04: PROMOÇÃO DA COMUNICAÇÃO .....	26

4.1.5. ETAPA 05: FORNECER TREINAMENTOS.....	27
4.1.6. ETAPA 06: DEFINIÇÃO DO COMPLIANCE OFFICER E DO COMITÊ DE COMPLIANCE .....	28
4.1.7. ETAPA 07: EFETUAR O MONITORAMENTO E AUDITORIA.....	29
4.1.8. ETAPA 08: PROPORCIONAR INCENTIVOS AOS COLABORADORES .....	30
4.1.9. ETAPA 09: CRIAR O CANAL DE DENÚNCIAS E INVESTIGAÇÕES .....	31
4.1.10. ETAPA 10: PLANEJAMENTO DOS CUSTOS DO PROGRAMA .....	32
4.1.11 ETAPA 11: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO PROGRAMA .....	33
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Antigamente as empresas se preocupavam com a qualidade do produto e sua produção. Com a abertura comercial alavancada no Brasil, na década de 1990, o aumento da competitividade através da revolução tecnológica, o surgimento dos blocos econômicos e a mudança de mentalidade do consumidor, as empresas perceberam a necessidade de investir em ferramentas para auxiliar no controle das informações como, por exemplo, a adequação as normas, redução de riscos e cumprimento da legislação (FERREIRA et al., 2010).

Este aumento da competitividade contribuiu para a quebra de algumas instituições que de fato não alinharam seu ambiente de controles internos com o risco do seu segmento. Além disso, fatos importantes no cenário mundial, como o ato terrorista nos EUA em 2001 e os escândalos financeiros em Wall Street em 2002, encontrou-se a necessidade de uma regulamentação mais eficiente e aplicável em todos os países, com o intuito de gerir os riscos aos quais as instituições estão sujeitas (ABBI, 2009).

Diante disso tornou-se realidade o *Compliance*, implantado no Brasil desde a década de 90, é caracterizado pelo dever de estar em conformidade com a legislação e a regulamentação aplicável ao negócio, ao código de ética e as políticas da instituição, cumprindo e controlando regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (FERREIRA et al., 2010).

Estes órgãos regulamentadores poderão ser o poder público ou subordinado as leis nacionais e de outros países. No Brasil a nova lei anticorrupção, vigente desde 2014, prevê para as empresas com áreas internas de *Compliance* uma diminuição nas penalidades (FREIRE, 2014).

Com sua implementação, o *Compliance* permite a agregação da segurança, o controle interno e externo dentro da organização, obtendo assim maior clareza nas tomadas de decisões e no aumento do valor do intangível (COIMBRA; MANZI, 2010).

Um programa de *Compliance* eficaz pode não ser o suficiente para tornar uma empresa à prova de crises, mas certamente aprimorará o sistema de controles internos e permitirá uma gestão de riscos mais eficiente (ABBI, 2009).

É importante destacar que se está em um período no qual grandes corporações do mundo todo passam por uma nova crise de credibilidade, incluindo os fatos ocorridos no Brasil nos últimos anos, com empresas de renome envolvidas em escândalos de fraude, corrupção e subornos na mídia que provocaram perdas financeiras produzindo a diminuição da confiança dos clientes, fornecedores e investidores (COIMBRA; MANZI, 2010).

Atualmente uma das maiores indicações de fracassos das empresas é a falta dos cumprimentos das leis de controle. Embora seja um assunto discutido no cotidiano, percebe-se que ainda é de baixa preocupação nas instituições (ASSI, 2013).

Os programas de *Compliance* passaram a ser implementados como uma cultura, em todos os níveis da organização, com um viés crítico de atuação na identificação de potenciais problemas na estratégia de condução de negócios. Com o objetivo de preservar o valor da organização, a implementação eficaz de um programa de *Compliance* contribui para a criação deste valor organizacional, exercendo o papel de produzir a conduta ética da organização e de seus integrantes atingindo um resultado desejado (COIMBRA; MANZI, 2010).

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA (PERGUNTA DA PESQUISA)

O ambiente empresarial está se tornando cada vez mais globalizado e conseqüentemente mais competitivo, exigindo das organizações uma conduta íntegra e responsável, principalmente na última década (COIMBRA;MANZI, 2010).

Nesse contexto, ganhou força o movimento da governança corporativa e com ele a preocupação das empresas de não apenas estar conforme normas legais,



mas sim de acordo com as práticas decorrentes de valores e princípios como transparência, prestação de contas e responsabilidades (COIMBRA; MANZI, 2010).

Estes fatos favoreceram o desenvolvimento do programa de *Compliance*, caracterizado como um mecanismo efetivo de prevenção ao descumprimento de normas, combate a fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro e desvios de conduta ética em geral (CANDELORO et al., 2012).

O modelo de programa de *Compliance* exige uma estrutura individualizada em cada organização, assegurando a integração de todos os processos e áreas envolvidas, inclusive nas tomadas de decisões (COIMBRA; MANZI, 2010).

Devido à construção civil estar sujeita a diversas aprovações de órgãos regulamentadores, a importância da implementação de um programa de *Compliance* se torna essencial para a preservação da integridade da organização e prevenção de fraudes e corrupção.

Considerando para o campo desta pesquisa a cidade de Curitiba e região metropolitana e buscando encontrar uma metodologia que proporcione aos pequenos e médios escritórios o conhecimento e ferramentas de um programa de *Compliance*, **qual a estrutura de um programa de *Compliance* para empresas do setor da construção civil?**

## 1.2. OBJETIVO DA PESQUISA

### 1.2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi elaborar uma estrutura de referência de *Compliance* para empresas do setor de construção civil.

## 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Propor uma estrutura para o programa de *Compliance*;
- Identificar as principais ferramentas necessárias para este programa;
- Diretrizes para auxiliar na avaliação do programa.

## 1.3. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

O gerenciamento de riscos e o controle interno já são utilizados nas organizações do ramo da construção civil, e em algumas empresas que possuem certificações, o controle interno encontra-se bem desenvolvido.

Com a nova lei anticorrupção, em vigor desde 2014, é estimado que ocorra uma aceleração da criação e implementação de programas de *Compliance* em segmentos nos quais eles ainda não se difundiram, pois as empresas devem prontamente, com sua área de *Compliance*, investigar condutas que possam violar a nova lei, diminuindo assim riscos futuros e possíveis penalidades.

A contribuição deste trabalho é proporcionar um guia estruturado a este setor, apresentando os conceitos, as melhores práticas e instrumentos necessários, para que uma organização adquira o embasamento para a estruturação e implantação de um programa de *Compliance* assegurando assim a boa governança, sustentabilidade e a integridade das organizações.

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Em primeiro plano o trabalho abordará os principais conceitos estudados, através da revisão bibliográfica, para a base da estrutura de implantação do *Compliance* no setor da construção civil.

Em segundo plano, como proposta será elaborado uma estrutura, que visa auxiliar as pequenas e médias empresas no setor da construção civil, sobre o entendimento do *Compliance* e sua implantação, onde posteriormente possa ser realizado um estudo de caso da sua aplicação em uma empresa.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Lakatos; Marconi (2010), a pesquisa além de contribuir para ampliação do conhecimento pode servir também de modelo ou subsídios para outros trabalhos. Neste capítulo, a revisão bibliográfica apresenta os principais conceitos estudados para o embasamento da proposta de estrutura de um programa de *Compliance*.

### 2.1. CULTURA CORPORATIVA

“A cultura corporativa é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, uma vez que implementa a prática de valores essenciais à organização, estimula o comprometimento de seus colaboradores, cria um clima propício ao trabalho e consolida uma base cultural interna.” (ASSI, 2012).

“Toda organização possui uma cultura que lhe é própria, que acaba por conduzir e influenciar as principais decisões, processos e atividades, conformando o seu caráter e a sua identidade. A cultura da organização é um fator que contribui para o sucesso ou fracasso da organização, sobretudo considerando uma perspectiva de longo prazo. A cultura é o elemento mais eficaz de orientação e controle da conduta de indivíduos e de organizações.” (COIMBRA; MANZI, 2010).

“A cultura corporativa, assim como a gestão das organizações, modifica-se com o tempo, já que também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade.” (ASSI, 2012).

## 2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

“Com a abertura comercial incrementada nacionalmente, na década de 90, o Brasil buscou alinhar-se com o 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. Essa competitividade contribuiu para a quebra de algumas instituições que, entre outros fatores, não adequaram seu ambiente de controles internos de acordo como risco do seu segmento.” (ABBI, 2009).

“Podemos simplificar a definição de governança dizendo que é um conjunto de princípios e práticas que permeiam um modelo de gestão, seja no âmbito corporativo, familiar ou social. Esse conjunto de princípios e práticas deve ser a base de atuação da organização, definindo os papéis das partes, suas obrigações, seus direitos, as soluções para possíveis conflitos, mantendo a harmonia necessária ao desenvolvimento sustentável do negócio.” (CANDELORO et al., 2012).

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade.” (IBGC, 2009).

## 2.3. CONTROLES INTERNOS

“Sistemas de controles internos, ou controles internos, é o conjunto de políticas e procedimentos instituídos pela administração da instituição para assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e

administrados adequadamente. Constitui componente crítico para administração de bancos e base para que estes operem com segurança.” (MANZI, 2008).

Segundo Manzi (2008), os controles internos devem fazer parte das atividades diárias de todas as áreas e níveis da instituição, o que inclui atividades de controle para todos os departamentos, segregação física e atividades, definição de limites, alçadas para aprovações e autorizações e sistemas de reconciliação e verificação.

“A área de controles internos, além do conjunto de políticas, procedimentos e normas, acompanha as atividades da organização com vistas a reduzir os níveis de incerteza da ocorrência ou não de um risco, além de contribuir para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela administração e assegurar a existência de conformidade com as leis e regulamentos, garantindo, ainda, a confiabilidade dos relatórios gerenciais” (COIMBRA; MANZI, 2010).

#### 2.4. FRAUDES NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Segundo VALYANCY GROUP (2015), o processo de trabalho de construção civil é dividido em várias etapas técnicas amplas e complexas. Considerando que todos os projetos de construção civil exigem uma série de documentações, contratos e outras obrigações legais, as maiores dificuldades que as construtoras e prestadores de serviço encontram é assegurar a qualidade das obras, evitar o desperdício financeiro e se proteger de empresas inidôneas.

Em pesquisa, a construtora Even (2012) aplica a precaução em seus processos de gestão, de construção e de desenvolvimento de produtos. Existem duas áreas na construtora responsáveis pelos riscos gerenciais: *Compliance* e auditoria interna. O setor de *Compliance* fornece o suporte aos demais departamentos para garantir que a empresa esteja em conformidade com a legislação, perdas financeiras e danos à sua imagem. O setor de auditoria interna identifica os riscos operacionais e os classifica de acordo com a visão financeira.

## 2.5. COMPLIANCE

“O termo *Compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação o risco legal e regulatório.” (COIMBRA; MANZI, 2010).

“O *Compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização.” (COIMBRA; MANZI, 2010).

“Em linhas gerais, a função *Compliance* envolve a avaliação se todas as normas, procedimentos, controles e registros que compõem o ambiente de controles internos estão funcionando adequadamente para prevenir e minimizar os riscos das atividades exercidas pelas organizações.” (COIMBRA; MANZI, 2010).

“Por ser um tema ainda novo e uma função com inúmeros desafios podemos afirmar, segundo as melhores práticas de mercado que a função de *Compliance* é um novo estilo de trabalho na qual é importante saber fazer as coisas de maneira correta e incentivar que todos na organização possam cumprir as leis, as políticas e os procedimentos e, o mais importante de tudo, é que do alto escalão até as pessoas de funções menores necessitam ter consciência do que está sendo feito.” (ASSI, 2013).

“Entretanto, o significado de gestão de *Compliance* corporativo varia de pessoa para pessoa, de empresa para empresa, e o processo recebe diversos rótulos e significados, o que constitui em obstáculos ao entendimento comum. Assim, uma meta importante seria integrar diversos conceitos de administração e gerenciamento de risco de *Compliance* em uma única estrutura para a qual se estabelece uma definição comum, na qual os componentes são identificados e os conceitos fundamentais descritos.” (ASSI, 2013).

“*Compliance* tornou-se um dos pilares da governança corporativa por fortalecer o ambiente de controles internos, o que garante a conformidade com

normativos, leis e políticas internas, gera a legitimidade no mercado e aumenta a transparência, possibilitando a vantagem competitiva e a sustentabilidade da organização.” (MANZI, 2008).

“Cada vez mais, *Compliance* poderá contribuir para a governança corporativa e gestão integrada de riscos, destacando o risco de compliance. Quando se trata de prevenir riscos atrelados à reputação, dificilmente será possível mensurar o valor estimado da perda relacionada a ela. Certamente não se pode falar de governança corporativa e sustentabilidade sem se referir à ética e consequentemente considerar a importância de *Compliance*.” (MANZI, 2008).

“Atualmente, o *Compliance* está ligado diretamente com a governança corporativa e a sustentabilidade da empresa, pois não se trata apenas de uma estratégia para obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui para a sobrevivência da empresa.” (CANDELORO et al., 2012).

#### 2.5.1. FRONTEIRAS DO COMPLIANCE

Com a implantação do programa de *Compliance*, as empresas estão buscando aumentar o conhecimento sobre as fronteiras do *Compliance* com as demais áreas envolvidas da organização com o intuito de evitar sobreposição e maximizar os esforços garantindo assim um melhor resultado (COIMBRA; MANZI, 2010).



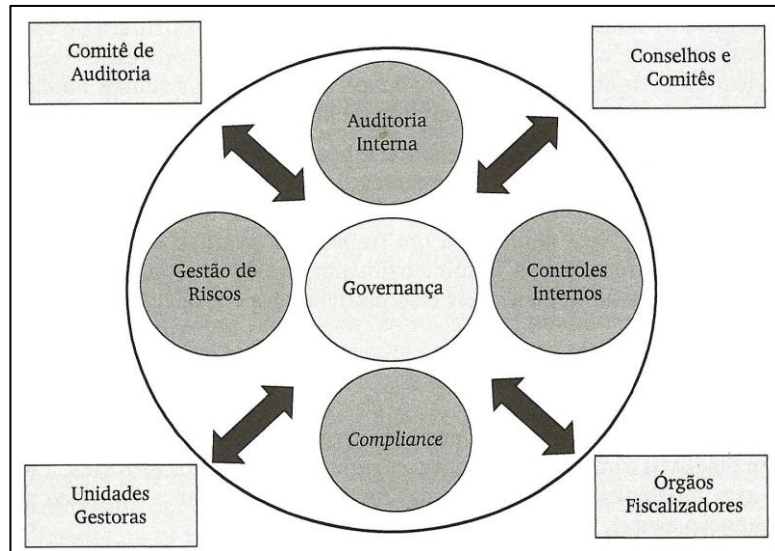


FIGURA 01 - GRC – Governança Corporativa, Gestão Integrada de Riscos e *Compliance*.

Fonte: COIMBRA; MANZI (2010 p. 33).

#### 2.5.1.1. COMPLIANCE VERSUS AUDITORIA

Segundo Coimbra; Manzi (2010), as atividades das áreas de auditoria e *Compliance* são complementares, pois a auditoria ocorre periodicamente por meio de amostragens e o *Compliance* é responsável pela execução das atividades rotineiras e permanentes, com a responsabilidade de monitorar e assegurar a conformidade nas áreas envolvidas da organização. Como parte da estrutura organizacional, o *Compliance* engloba o acompanhamento dos pontos falhos identificados pela auditoria até a sua regularização, podendo executar processos e implantar controles, à auditoria cabe avaliar esta estrutura de controle interno, inclusive o *Compliance*.

### 2.5.1.2. COMPLIANCE VERSUS CONTROLES INTERNOS

Segundo Coimbra; Manzi (2010), além da responsabilidade do conjunto de políticas, procedimentos e normas, a área de controles internos é responsável por acompanhar as atividades da organização com o intuito de reduzir os níveis de ocorrência de um risco e contribuir para o cumprimento dos objetivos estabelecidos garantindo a confiabilidade dos relatórios gerenciais. Assim, a área de *Compliance* na organização é responsável pela avaliação funcional das normas, procedimentos, controles e registros implantados que compõem o ambiente de controles internos, para prevenir e minimizar os riscos das atividades exercidas pelas organizações.

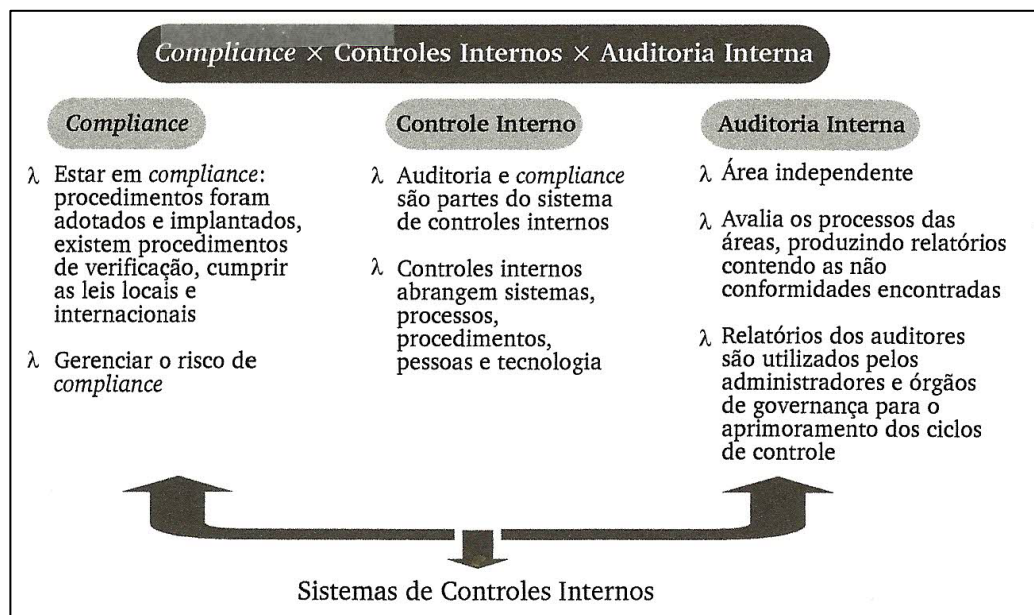


FIGURA 02 - Compliance x Controles internos x Auditoria interna.

Fonte: COIMBRA; MANZI (2010 p.41).

### 2.5.1.3. COMPLIANCE VERSUS GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Segundo Coimbra; Manzi (2010), a gestão de riscos de uma organização auxilia a administração a selecionar uma estratégia alinhando a criação de valor desejada com o seu apetite dos riscos. Porém alguns riscos da organização não são assegurados por esta gestão, como por exemplo, o risco de conformidade. Buscando aumentar o valor a organização e fortalecer o ambiente de controles internos, as organizações estão integrando as ações de gerenciamento de riscos corporativos com as ações de *Compliance*, considerando que ambas as ações estão alinhadas a estratégia da empresa e são executadas por indivíduos de todos os níveis da organização. Assim, o gerenciamento de riscos corporativos integrado ao *Compliance*, fornece um parecer dos riscos e controles relevantes vinculadas à cadeia de valor da organização, evitando duplicidade de esforços, processos inconsistentes, falhas de comunicação e fadiga de monitoramento.

### 2.5.2. ANÁLISE DE ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Coimbra; Manzi (2010), o programa de *Compliance* deve ser elaborado com a particularidade de cada organização, exigindo assim uma estrutura individualizada de acordo com sua cultura, tamanho e setor de atuação. Assim, antes da organização elaborar seu programa de *Compliance*, alguns aspectos necessitam ser analisados:

- a) Dimensão regional: O modelo de *Compliance* pode ser caracterizado pela dimensão regional ou global. O modelo global considera as definições de valores básicos das organizações e os padrões a serem seguidos. No setor da construção civil o modelo regional seria o mais adequado, pois considera as especificidades locais reduzindo a exposição da empresa ao ambiente local (COIMBRA; MANZI, 2010);

- b) Ambiente regulatório: A análise de exigências legais e de mercado de cada setor contribui para a concepção das prioridades que nortearam o modelo de *Compliance* considerando o contínuo contato das organizações com seus fornecedores, competidores e clientes no setor atuante (COIMBRA; MANZI, 2010);
- c) Tamanho e estrutura organizacional: A área de *Compliance* em uma organização poderá ser estruturada fora do setor jurídico ou no próprio setor jurídico. O modelo mais indicado é aquele em que o Chief Compliance Officer (CCO) possui relacionamento direto com o Chief Executive Officer (CEO) da organização, adquirindo assim uma independência considerável para possíveis investigações de desvios de conduta (COIMBRA; MANZI, 2010);
- d) Instrumentos e ferramentas de *Compliance*: Diferentes ferramentas e instrumentos podem ser empregados no modelo de *Compliance*, considerando que sua eficácia depende dos pontos citados anteriormente (COIMBRA; MANZI, 2010).

### 2.5.3. ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

Segundo Candeloro et al. (2012), o maior desafio encontrado na implantação de um programa de *Compliance* nas organizações é o de estabelecer a cultura que a sua função possui na empresa, muito além da fiscalização, do cumprimento das normas e regulamentos e da detecção dos desvios da conformidade.

Segundo Manzi (2008), se a ética é pobre no topo, este comportamento é copiado por outros níveis da empresa. Para obter o sucesso do programa de *Compliance* a sua cultura será disseminada quando as autoridades gerais das organizações colocarem em prática tudo o que estabelecem os códigos e demais documentos elaborados.

Segundo Coimbra; Manzi (2010), este modelo de *Compliance* deverá possuir como base a preservação da reputação da organização, sendo sustentável e considerando as prioridades do gerenciamento de riscos ao negócio. Deve-se considerar também, os riscos de não conformidades com leis e regulamentos abrangendo assim a prevenção, detecção e respostas. Sua implantação eficaz também contribui para a criação de valor na organização, pois tem como objetivo conduzir a ética da organização e de seus colaboradores para atingir o resultado desejado.

Segundo U.S. Sentencing guidelines (1991), é citado sete elementos-chave que compõem um bom programa:

- Políticas e procedimentos;
- Atitude proativa da administração na supervisão do programa;
- Efetiva comunicação do programa;
- Monitoramento e auditoria do programa e manutenção de um sistema de reporte;
- Mecanismos de prevenção de recorrências;
- Exigência de cumprimento do programa com adoção de incentivos e medidas disciplinares;
- Proibição a funcionários com histórico de condutas indevidas de exercerem posição de comando no programa.

Um eficiente programa de *Compliance*, segundo estudo de Pricewaterhousecoopers (2002), é o comprometimento da equipe com a colaboração de diferentes áreas da organização auxiliando na realização das atividades, formando assim competências dentro do próprio grupo e diminuindo o impacto no orçamento com a contratação de especialistas externos.

### 3. METODOLOGIA

Para esta pesquisa foi utilizado o método de revisão bibliográfica de forma que, estudando os conceitos e as interpretações dos autores sobre o *Compliance*, obtemos o conhecimento sobre o tema.

Enquadrando-se na modalidade teórica, segundo Rodrigues (2007) possui o objetivo de ampliar generalizações e estruturar sistemas e modelos teóricos. Segundo Fachin (2003) considerando os procedimentos técnicos esta é uma pesquisa bibliográfica diante do conjunto de conhecimentos reunidos nas obras.

Baseado nesta revisão bibliográfica, esta pesquisa propõe uma estrutura com as principais etapas de um programa de *Compliance* para a sua implementação em empresas de pequeno e médio porte, considerando o quadro de funcionários.

Segundo Fachin (2003), a forma de abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não mensuráveis, sendo definidos descritivamente.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) os trabalhos científicos devem servir de modelo ou oferecerem subsídios para outros trabalhos, posteriormente esta pesquisa poderá contribuir para um estudo de caso identificando os pontos conflitantes a serem revisados no programa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como resultado para esta pesquisa é apresentada uma proposta de estrutura de referência para implementação do programa de *Compliance* em empresas do setor da construção civil, baseado no referencial teórico apontado no capítulo 02.

### 4.1. PROPOSTA DE ESTRUTURA

Esta proposta será relatada através de etapas explicativas do programa, com o objetivo de instruir o leitor ao entendimento das ferramentas necessárias a serem aplicadas e facilitando a sua implementação na sua organização.

#### 4.1.1. ETAPA 01: DISSEMINAÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA DE COMPLIANCE

Uma das ferramentas mais importantes do programa para a organização é a cultura corporativa de *Compliance*, pois é formalizada as diretrizes e expectativas abrangendo entre outros pontos a questão de desvio de conduta e a forma que tais desvios serão tratados dentro na empresa.

Nesta etapa é essencial que a empresa apresente seus valores, princípios, direitos e deveres dos colaboradores, questões comportamentais, regras mais relevantes do código de ética e penalidade em casos de desvios de conduta.

A comunicação contínua em todos os níveis da organização também é essencial para garantir que o *Compliance* seja uma prioridade diária como parte do

padrão de comportamento da organização. A alta administração representa a mais forte influência organizacional, é a partir dela que será determinado o estímulo de mudanças e seu modelo influenciará a conduta dos demais da organização, reproduzindo o efeito casca.

#### 4.1.2. ETAPA 02: ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Esta etapa é essencial para se iniciar um programa de *Compliance*, pois baseado nos princípios e diretrizes do código de ética e conduta da organização, é necessário identificar quais políticas serão elaboradas para cada um desses princípios e diretrizes. Assim, cada política deve ser documentada em processos, procedimentos e seus controles internos.

Esta atividade deve ser contínua, de maneira que os processos sejam revisados periodicamente para assegurar a sua adequação as políticas e ao código de ética e conduta, realizando as modificações quando necessário.

As políticas desenvolvidas e implementadas devem relatar a estrutura do programa de *Compliance* e seus processos a serem seguidos referindo-se a documentação da missão do programa, regras para a criação do programa, método para alteração e revisão de políticas, função do profissional e comitê de *Compliance*, processos de educação e treinamentos, comunicação, monitoramento, ações disciplinares e ações corretivas.

Todas as políticas e procedimentos do programa de *Compliance* devem ser integrados em todas as áreas da empresa, pois o *Compliance* deve ser visto como uma área que deve estar alinhada com os objetivos estratégicos gerais da organização.



#### 4.1.3. ETAPA 03: IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS ÓRGÃOS REGULADORES

Como no setor da construção civil as organizações estão em constantes aprovações nos órgãos regulatórios, esta etapa possui como objetivo a identificação destes órgãos necessários para aprovações em cada segmento de organização da construção civil para que aja o controle de normas e regulamentos que estarão sujeitos.

A seguir é apresentada a relação de alguns órgãos regulatórios no Brasil e que o setor da construção civil possa estar sujeito à aprovação:

- Agência Nacional de Energia Elétrica (ANDEL): regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do Governo Federal.
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA): proteger e promover a saúde, garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços.
- Agência Nacional de Águas (ANA): implementar a política nacional de recursos hídricos, integrando o sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos.
- Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT): implementar, regular e supervisionar a política voltada para os transportes terrestres.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT): órgão responsável pela normalização técnica no país, fornecendo a base necessária ao desenvolvimento tecnológico brasileiro.
- Secretaria do Meio Ambiente: responsável por assegurar a preservação da fauna e flora e garantir a legislação aplicável.
- Prefeituras: órgãos reguladores municipais responsáveis por supervisionar o atendimento à legislação pertinente como zoneamento, decretos específicos, entre outros.
- Corpo de Bombeiros (CB): órgão responsável pela normalização de saídas de emergência, garantindo a segurança do indivíduo e o fácil acesso para contenção de incêndios.

- Caixa Econômica Federal: importante instituição financeira responsável por grande parcela de execução de financiamentos.
- Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES): executar o financiamento em longo prazo a realização de investimentos em todos os segmentos da economia.

Com isso, sempre haverá alguma norma ou regulamentação a ser seguida, até mesmo quando prestar serviços ou contratar terceiros.

As regras de *Compliance* devem estar bem explícitas, para que aja processos seguros e dentro da conduta e ética da organização.

#### 4.1.4. ETAPA 04: PROMOÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Nesta etapa a comunicação interna da organização se torna uma ferramenta essencial para o programa de *Compliance*. A falta de comunicação ou a comunicação inadequada de políticas e procedimentos é um dos maiores riscos para a ineficiência do programa contribuindo para que os colaboradores conduzam as situações de forma inadequada mesmo quando as suas intenções seriam de agir corretamente.

O lançamento do programa de *Compliance* dentro da organização deve ser acompanhado de um intenso esforço inicial de comunicação, pois é neste momento que obteremos o seu sucesso. Os colaboradores devem ser comunicados que o bom funcionamento do programa, com a realização de seus objetivos e metas, é essencial para a sustentabilidade da empresa e que através do respeito às normas todos evitam graves riscos a organização.

Esta divulgação do programa pode ser abordada de diversas maneiras na comunicação organizacional como e-mails, atividades explicativas, workshops, apresentações presenciais transmitindo a mensagem de forma mais eficiente o possível.

Além desta comunicação inicial do programa, devem ser apresentados aos colaboradores os planos de ações propostos, definição de responsabilidade, riscos envolvidos e prazos de solução para que possa haver uma discussão e um maior comprometimento da equipe.

#### 4.1.5. ETAPA 05: FORNECER TREINAMENTOS

O objetivo principal dessa etapa é o desenvolvimento da competência ética dos colaboradores, capacitando-os a identificar e lidar com questões e dilemas éticos. Cabe ressaltar que a comunicação direta e frequente com a alta administração é essencial para um elo de comprometimento em toda a organização.

Todos os treinamentos devem ser direcionados para áreas ou posições na organização que facilite a implementação de um programa eficiente de capacitação e sua execução. O cronograma de treinamentos pode ser subdividido em grupos para facilitar o planejamento:

- Treinamentos obrigatórios: treinamentos que devem ser aplicados a todos os colaboradores, como por exemplo, identificação dos órgãos reguladores ligados a construção civil, legislações e normas pertinentes a aprovação e execução das obras;
- Treinamentos de conscientização: treinamentos realizados para cultivar a cultura de *Compliance* na equipe e a importância do cumprimento das normas e legislações;
- Treinamentos de capacitação: treinamentos que promovam a capacitação do colaborador para identificar e lidar com dilemas éticos dentro da organização, como por exemplo, procedimentos de não conformidades e denúncias;

- Treinamentos de reciclagem: treinamentos aplicados quando houver revisões das normas e legislações que a organização está submetida, atualização do andamento do programa de *Compliance*, entre outros;
- Treinamentos pontuais: treinamentos em ocasiões específicas dentro da organização, como a eficiência de uma atitude em prol do programa ou alguma incoerência detectada pelo colaborador ou através das auditorias.

O conteúdo dos treinamentos não devem se limitar apenas a explicação da importância do *Compliance* e sim conscientizar os colaboradores das implicações do não cumprimento das normas obedecidas no ramo da atividade, os conceitos fundamentais como o risco de não estar em *Compliance*, missão da organização, diferença entre as áreas internas de auditoria, controladoria e controles internos.

O treinamento sobre prevenção de fraudes é essencial na organização para esclarecer aos colaboradores os procedimentos de identificação, tratamento e reporte (canal de denúncias), as penalidades e responsabilidades.

Além disso, devem-se comunicar quais serão as sanções aplicadas aos colaboradores que não atuarem em conformidade e treinamentos em casos pontuais dentro da organização.

#### 4.1.6. ETAPA 06: DEFINIÇÃO DO COMPLIANCE OFFICER E DO COMITÊ DE COMPLIANCE

No programa de *Compliance* nas organizações, deve haver o profissional de *Compliance* (Compliance Officer) e o comitê de *Compliance* que devem ser designados nesta etapa.

O comitê possui como objetivos analisar, recomendar e aprovar as políticas internas segundo as políticas da organização e a legislação local, e também apoiar e orientar as atividades exercidas pelo Compliance Officer.

Com a divisão das áreas da empresa em “áreas chaves”, deve ser designado um responsável, preferencialmente um diretor ou gerente, com a responsabilidade de assegurar a implementação do *Compliance* em todas as áreas.

A função do Compliance Officer no comitê pode variar dependendo da organização, porém deve sempre ser responsável pela definição de um calendário, agenda e acompanhamento dos assuntos discutidos e sua implementação.

A formação de um comitê assegura a organização da constante atualização e cumprimento das políticas e procedimentos, sendo que possui autoridade para criar e alterar políticas promovendo assim a integração e análise de seus impactos na organização com diferentes perspectivas.

#### 4.1.7. ETAPA 07: EFETUAR O MONITORAMENTO E AUDITORIA

Após implantado o programa de *Compliance* é essencial o monitoramento constante e auditoria periódica para assegurar a organização que os elementos do programa estão atendendo aos seus objetivos, um programa de monitoramento e auditoria duradouro e efetivo permite que a organização corrija qualquer omissão ou resultados não conformes antes que se possa criar um risco significativo.

Algumas empresas não possuem uma regulamentação variada, necessitando assim de algumas diretrizes para o controle do programa:

- Fase de conhecimento e prevenção: Nesta fase da organização deverá verificar se todas as políticas e procedimentos internos são necessários para o bom andamento do programa, inclusive o treinamento de todos os colaboradores.
- Fase de detecção: Nesta fase deverá ser realizada uma avaliação para a identificação das potenciais falhas considerando a legislação aplicável ao programa de *Compliance* e incluindo o levantamento de riscos financeiros, legais ou de reputação, a fim de definirem-se eventuais problemas.

- Fase de respostas: Nesta fase deverão ser tomadas as ações corretivas para as situações de não conformidade na fase de detecção.

Na organização, algumas atividades diárias podem exercer o papel do monitoramento assegurando a redução dos riscos:

- Avaliação de novos produtos e serviços que esteja em conformidade com a regulamentação aplicável, assim quando determinado produto for lançado no mercado a organização estará segura que houve o respeito à legislação aplicável;
- Acompanhamento da divulgação de normas externas e a adequação das normas internas, reportando as áreas envolvidas as alterações ocorridas para uma adequação da mesma;
- Aprovação de clientes e fornecedores, pois evita o relacionamento da organização com indivíduos que estejam envolvidos em crimes, como por exemplo, ambiental ou de lavagem de dinheiro que possam comprometer a reputação da empresa;

O monitoramento do programa de *Compliance*, sua periodicidade, métodos e ferramentas aplicadas deverão ser documentados no programa com a aprovação da alta administração e conhecido por todos os colaboradores da organização. A falta deste monitoramento dos riscos de *Compliance* é um risco adicional em que a organização se submete.

#### 4.1.8. ETAPA 08: PROPORCIONAR INCENTIVOS AOS COLABORADORES

Outra etapa importante do programa de *Compliance* considerada são os incentivos. Em geral, os incentivos sejam eles econômicos, sociais ou morais, podem induzir o comportamento do colaborador na empresa aumentando seu comprometimento com o programa.

Esta ferramenta demonstra bons resultados na implementação do programa de *Compliance* e disseminação da cultura, se tornando primordial para o crescimento sustentável da empresa.

Assim, ações e atitudes dos colaboradores devem ser recompensadas quando favorecem o programa de *Compliance* e servem de exemplo para outros colegas da empresa. Estas atitudes devem participar do critério de avaliação e desenvolvimento do plano de carreira dos colaboradores, inclusive para sua promoção e bônus.

Outros tipos de incentivos podem ser adotados de acordo com as políticas internas de cada organização. Reconhecimento, prêmio por ideias que possam melhorar o programa e sua implementação, controle dos processos de *Compliance*, ou qualquer atitude que possa vir a agregar valor pelos colaboradores devem ser bem vindas.

#### 4.1.9. ETAPA 09: CRIAR O CANAL DE DENÚNCIAS E INVESTIGAÇÕES

Mesmo com um programa de *Compliance* bem implantando, nenhuma organização está livre de violações as normas através de seus colaboradores, diante disto esta etapa de criação de um sistema de denúncias e investigações se torna indispensável à organização, objetivando identificar eventuais desvios de conduta.

A partir da denúncia registrada, é necessária a apuração dos fatos e recolhimento de documentos conforme o procedimento interno de investigação definido por norma interna da organização.

Este sistema somado a medidas educativas e de conscientização, como treinamentos, inibe as ações de desvio e possibilita a reparação de erros ou fraudes antes mesmo de impactarem a instituição.

Além disso, a organização deve promover a conscientização da equipe para que a denúncia seja incorporada na cultura de *Compliance*. O gestor de equipes deve estar treinado para receber denúncias dos seus subordinados com seriedade,

demonstrando ser o primeiro interessado na apuração dos fatos e manter o denunciante informado sobre a apuração da denúncia.

#### 4.1.10. ETAPA 10: PLANEJAMENTO DOS CUSTOS DO PROGRAMA

Com o programa de *Compliance* estruturado e implementado, é necessário que a empresa execute o planejamento de recursos financeiros suficientes destinados a sua manutenção.

O valor da proteção da organização de multas aplicadas por órgãos reguladores e danos a sua reputação devem ser quantificados na avaliação de retorno de investimento do programa de *Compliance*, assim como as despesas operacionais e o custo de se assumir determinados riscos.

Isto aumentará a compreensão da organização quanto ao real valor do programa de *Compliance*. Com isso na avaliação comparativa entre custos do programa e o seu valor agregado aos negócios fortalecerá o investimento na área proporcionando maior legitimidade aos gastos com o *Compliance*.

Os custos do programa de *Compliance* incluem todos os custos da organização para se manter em conformidade com normas externas ou internas, regulamentações, incluindo custos para responder os eventos de não conformidade. Uma boa gestão de custos é composta de três grandes grupos:

- Custo de manutenção: são investimentos relacionados para a execução e promoção da conformidade em todas as áreas da organização, incluindo o pessoal indireto e os custos administrativos associados como percentual de tempo utilizado pelo colaborado em atividades de Compliance.
- Custo de não conformidade: são custos consequentes de não conformidades encontradas na organização em normas externa, regulamentações ou em políticas internas.



- Custo de governança: são investimentos relacionados ao corpo diretivo e aos comitês da organização para uma adequada governança. Pode ser considerado neste custo a manutenção dos membros dos conselhos de administração, custos legais e relacionados aos aspectos jurídicos, relações com investidores e outros custos de comunicação.

#### 4.1.11. ETAPA 11: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO PROGRAMA

Após implementado o programa de *Compliance* e seus recursos financeiros planejados, é necessária a etapa da avaliação do programa.

A eficiência do programa de *Compliance* na organização pode ser medida através de alguns indicadores como dados sobre os treinamentos, auditoria nas atividades de *Compliance* e na comunicação com os colaboradores. Esta análise da eficiência devem possuir parâmetros para cada organização para que o programa seja considerado eficiente.

A seguir são listadas algumas perguntas que podem ser realizadas para o auxílio na medição da eficiência:

- As ações sugeridas para as não conformidades tem obtido sucesso?
- Foi realizado o feedback das áreas envolvidas sobre o programa? Quais são os comentários?
- Se houve medidas corretivas, de que maneira foram implantadas? Foram acompanhadas até a solução final? Foi efetivamente solucionado o problema detectado?
- O comitê de Compliance consegue identificar mudanças ou necessidades de melhorias?
- O sistema de monitoramento está funcionando bem na organização e auxiliando a auditoria?

- As revisões periódicas das políticas, atualizando-as e incluindo exemplos concretos são efetuadas?
- Os treinamentos para os colaboradores têm sido motivadores e criativos?
- Os colaboradores recebem comunicados periódicos lembrando-os sobre os aspectos importantes das políticas e incentivando-os a consultar o site da organização?
- O Compliance Officer possui uma comunicação eficiente e um diálogo direto com a alta administração e os colaboradores?
- O Compliance Officer tem dado respostas rápidas e significativas do programa?

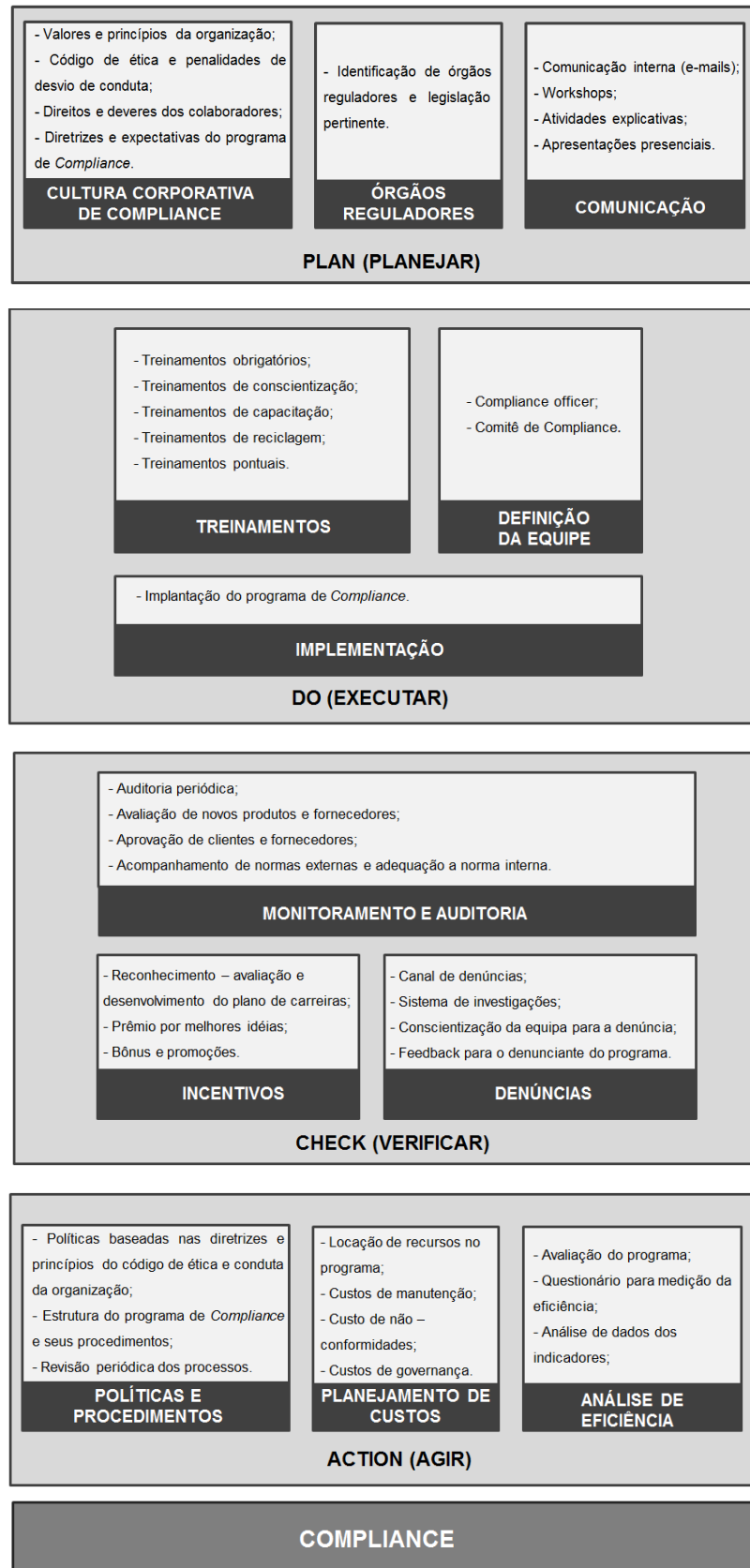


Figura 03 – Etapas do Programa de *Compliance*.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi elaborada para auxiliar o leitor a obter de forma simples o conhecimento básico sobre o tema *Compliance* e seu programa.

A partir da demonstração dos passos essenciais que o programa de *Compliance* deve possuir para ser eficiente dentro da organização, o leitor pode avaliar a importância da sua implantação na empresa.

Conclui-se que esta proposta guia seja implementada em empresas de pequeno e médio porte com o intuito de alinhar a cultura da empresa com a cultura da transparência.

Conforme demonstrado nesta pesquisa o programa de *Compliance* segue a estrutura PDCA do gerenciamento de projetos.

Na etapa inicial, planejamento, possui ferramentas essenciais para o sucesso desta fase, como o alinhamento da cultura corporativa do *Compliance* dentro da organização, assim como a comunicação e a identificação dos órgãos reguladores a que organização estará sujeita.

Na segunda fase, execução, possui as etapas com ferramentas básicas para que o planejado ocorra, como o treinamento e definição da equipe para os cargos que o programa de *Compliance* exige e sua implementação de fato.

Na terceira fase, verificação, é realizada a verificação do programa. Nesta fase o monitoramento e auditoria são ferramentas primordiais para o bom funcionamento do programa. Além dos relatórios periódicos há também o incentivo aos colaboradores por boa ação e o canal de denúncias.

Na quarta fase, agir, ocorre o planejamento dos recursos para o programa, a análise de eficiência através de pesquisa e dados obtidos através dos treinamentos, e a revisão periódica das políticas e procedimentos de maneira a manter o bom funcionamento do programa e do código de ética e conduta da organização.

Como continuidade desta pesquisa, sugere-se a aplicação desta proposta em um escritório do setor da construção civil através de um estudo de caso,

levantando as possíveis barreiras que são encontradas ao longo da sua implementação e propondo melhorias no programa.

## REFERÊNCIAS

- ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e seus desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.
- ABBI, Associação Brasileira de Bancos Internacionais. **Função de Compliance**. São Paulo, 2004.
- BENNIS, Warren; BIEDERMAN, Patrícia Ward. GOLEMAN, Daniel; O'TOOLE, James; **Transparência: Como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações**. São Paulo: Campus, 2009.
- COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: Preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CANDELORO, Ana Paula P.; PINO, Vinícius. RIZZO, Maria Balbina Martins de, **Compliance 360°: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan, 2012.
- FERREIRA, Danielle Cristina Pavoni, LIMA, Ana Beatriz, SILVA, André Luís Gonçalves, SIQUEIRA, Débora Barros, VENDRAME, Máris de Cássia Ribeiro, ZAPAROLLI, Camila Aparecida Nascimento. **Compliance: Um estudo de caso com ênfase no financiamento rural no Banco do Brasil S/A**. Brasil, 2010.
- FREIRE, Advogados Tozzini. **A nova lei anticorrupção brasileira**. Disponível em: <<http://www.tozzinifreire.com.br/noticias/a-nova-lei-anticorrupção-brasileira>>, acesso em 07 de Outubro de 2014.
- FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, estruturas e Compliance à gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **4º Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo. 2009.
- MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: Consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. COSO: **Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada**. EUA, 2007.
- RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHILDER, Arnold. **Banks and the compliance challenge**. In: ASIAN BANKER SUMMIT, Bangkok, 16 March, 200. Disponível em <[www.transparency.org](http://www.transparency.org)>.

TAPSCOOT, Don. TICOLL, David. **A empresa transparente**. São Paulo: M. Books, 2005.