

<http://dx.doi.org/10.21714/2237-3713rta2017v6n2p03>

Treinamento de operadores de um centro de serviços financeiros compartilhados terceirizado de uma multinacional como ferramenta para assimilação dos conceitos de ética e código de conduta *

Training as a tool to assimilate the concepts of ethics and code of conduct of a multinational, for operators of an outsourced financial shared services center

Arnaldo Di Petta

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Universidade Nove de Julho (UNINOVE).
adi.petta@hotmail.com

Renato Ribeiro Nogueira Ferraz

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão em Sistemas de Saúde (PMPA-GSS). Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
renatobio@hotmail.com

Resumo

O objetivo do presente Relato Técnico foi demonstrar o uso do treinamento como uma ferramenta para fixar em operadores de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) terceirizado, localizado no Brasil, os conceitos de ética, conduta e *compliance* de uma multinacional que tem suas transações financeiras processadas por ele. Dessa forma, pretendeu-se estender a estes operadores a mesma conscientização, os mesmos direitos e os mesmos deveres que têm os funcionários da multinacional, diminuindo os riscos de operações fraudulentas, minimizando as condutas ou práticas indevidas, e aumentando o compromisso com os resultados de efetividade dos Controles Internos enquanto colaboradores, ainda que temporários, desta multinacional. Com base em orientações da matriz localizada nos EUA, e após análise em conjunto com os líderes operacionais da terceirizada, foi identificada a necessidade de aperfeiçoar as práticas correntes do CSC visando transmitir e fixar os conceitos de ética, conduta e *compliance* por meio de um plano de treinamento. A efetivação do plano, comandada pela liderança do CSC, reforçou os conceitos desejados junto a todos os operadores, esclareceu suas dúvidas e, como consequência, contribuiu para melhorar os índices de efetividade dos controles internos.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados; CSC; Ética; Treinamento Corporativo; Estratégia.

* Recebido 12 abril 2017; recebido revisado 15 junho 2017; aceito em 30 julho 2017; publicado online 11 agosto 2017.

Abstract

The objective of this technical report was to demonstrate the use of training as a tool to establish in operators of an outsourced Shared Services Center (SSC) based in Brazil, concepts of ethics and compliance used by a multinational company whose financial transactions are processed by this SSC. Thus, it sought to extend to these operators, the same awareness, the same rights and the same duties that multinational employees have, reducing the risk of frauds, minimizing suspicious behavior or practices and increasing the commitment to Internal Controls effectiveness while temporary co-operators of this multinational company. According to guidelines sent from the headquarters based in USA and after a joint evaluation with operational leaders, it was identified the need to refine current practices used in the SSC aiming to communicate and establish concepts of ethics and compliance through a training program. The plan implementation, lead by SSC leaders stressed concepts to all operators, clarified questions and consequently, helped to improve Internal Controls effectiveness.

Keywords: Shared Services Center; SSC; Ethics; Corporate Training; Strategy.

1. INTRODUÇÃO

O centro de serviços financeiros compartilhados (CSC) estudado neste Relato Técnico é terceirizado, criado em 2011, com cerca de 70 profissionais para atender diariamente a unidade de negócio localizada no Brasil na execução de milhares de transações financeiras das áreas de contas a receber e contabilidade. A complexidade do processo, bem como a criticidade no trato das contas a receber que impactam diretamente a situação financeira de centenas de milhares de revendedoras autônomas, exigem precisão no seu processamento e ao mesmo tempo, total isenção e idoneidade por parte dos operadores para que não ocorram favorecimentos ilícitos e nem erros de processamento, fortalecendo desta maneira a credibilidade da empresa multinacional, além de cumprir com os requisitos da Bolsa de Valores de Nova Iorque – USA, onde suas ações são negociadas.

Um destes requisitos é que a empresa multinacional esteja absolutamente em conformidade com os procedimentos e exigências determinados pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX) (Wagner & Dittmar, 2006), que asseguram a existência de mecanismos de auditoria e de rastreabilidade (chamados de Controles Internos) dentro das empresas, desta forma garantindo os direitos dos investidores contra a execução fraudulenta de operações financeiras. Além desta responsabilidade, o processamento adequado das contas a receber e respectivos registros contábeis por parte dos operadores terceirizados é de fundamental relevância no CSC, pois permite a correta concessão de créditos às revendedoras autônomas, que assim podem desenvolver tranquilamente suas atividades profissionais, além de cumprir com as exigências legais de que as transações sejam corretamente contabilizadas. Por outro lado, mas ainda como exigência da Lei SOX, esta empresa multinacional tem um rigoroso programa periódico de treinamento voltado a seus funcionários efetivos no mundo todo para que eles possam assimilar e praticar os conceitos de ética e conduta nos negócios, capacitando-os a agir de acordo com normas e regras, onde qualquer aparência de conduta indevida seja adequadamente encaminhada aos canais competentes para investigação e tomada de ações corretivas e até punitivas, se necessário. Diante deste cenário, nos deparamos com o problema de que os operadores do CSC, ainda que na condição de terceiros, também deveriam ser periodicamente capacitados nos mesmos conceitos e nas mesmas práticas que os funcionários efetivos da empresa multinacional no mundo todo, sujeitando-os às mesmas condições, e reduzindo também os riscos de não-cumprimento das exigências determinadas pela SOX. Porém esta capacitação ainda não havia ocorrido.

Com base no exposto, surge então a seguinte questão de pesquisa: como capacitar os operadores terceirizados do CSC a assimilarem e praticarem os conceitos de ética e conduta nos negócios da empresa multinacional e estarem aptos a relatar qualquer conduta ou prática indevida? Para responder à referida questão e, assim, desenvolver estratégias com o foco de resolver este problema, aumentando a conscientização, fixando os conceitos de ética e conduta da empresa multinacional, mostrando as ferramentas disponíveis para relato e mitigando os riscos de erros que pudessem impactar a sua credibilidade, foi feito um levantamento da situação atual dos operadores que trabalham para a empresa terceirizada e prestam serviço no CSC. Os dados recolhidos foram analisados e discutidos tendo sido traduzidos em um plano de treinamento que, uma vez implantado, resultou em maior conhecimento dos conceitos de ética e conduta por parte dos operadores e trouxe verificações periódicas minimizando o risco de informações errôneas ou mesmo de condutas ou práticas indevidas por parte dos operadores.

Com base no exposto, o objetivo deste Relato Técnico é apresentar o treinamento corporativo como ferramenta e o respectivo processo utilizado para solucionar o problema do desconhecimento por parte dos operadores do CSC terceirizado do código de ética e conduta nos negócios adotado pela empresa multinacional, bem como dos meios e dos processos utilizados para relatar práticas ou condutas indevidas. Para tal, este estudo possui, além desta Introdução, uma seção de Referencial Teórico que discorre a respeito de CSC, da relevância do uso de código de ética e conduta nos negócios, e do papel fundamental desempenhado pelo treinamento corporativo. Na seção de Metodologia será apresentado o método empírico utilizado no levantamento das informações. Na seção de Resultados Obtidos e Análise, serão expostos e comentados os indicadores pré e pós implantação da solução proposta para a situação-problema apresentada. Por fim, serão compartilhadas as Considerações Finais dos autores, assumindo as limitações do trabalho, fornecendo sugestões para a prática que possam vir a contribuir com Organizações que atravessem situações semelhantes à descrita, além de sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir são apresentados os referenciais teóricos dos principais constructos que sustentam o presente relato técnico.

2.1 Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

O modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é normalmente adotado pelas organizações, neste caso uma empresa multinacional, na busca por redução de custos e melhoria do nível de serviço (Bergeron, 2003). Elas centralizam suas tarefas de apoio em uma unidade semiautônoma, que por meio de profissionais especializados, aqui chamados de operadores, realizam tarefas que anteriormente seriam executadas em cada unidade de negócio (Schulman, Harmer, & Lusk, 2001). A estrutura gerencial estabelecida nestes centros deve ter capacidade para promover eficiência, gerar valor, e melhorar os serviços para os clientes internos da empresa como se fosse um negócio competindo no mercado aberto (Bergeron, 2003). As áreas típicas e respectivas tarefas sujeitas a este modelo são: Recursos Humanos (RH) cobrindo principalmente Preparação de Relatório de Horas, cálculo da Folha de Pagamento, Gestão de Benefícios e Atendimento a Funcionários; na área de Tecnologia da Informação (TI), *Help Desk*, Serviços de Rede e Manutenção da Infraestrutura; em Finanças, nosso objeto de estudo, algumas atividades típicas são: Contas a Pagar, Contas a Receber, Faturamento e Contabilidade Geral (Bridelli, Werneck, & Martins, 2005). Vale a pena enfatizar que, no caso relatado neste Artigo Tecnológico, o CSC é terceirizado, ou seja, localizado fora da organização, e não utiliza

os recursos da multinacional (Ulbrich, 2006), atendendo somente atividades financeiras, em particular Contas a Receber e seus respectivos registros contábeis.

2.2 Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e Código de Ética nas Empresas

Os riscos deste tipo de operação financeira, tanto nas empresas como nos centros que prestam serviços a elas, e sejam eles comportamentais, por inabilidade ou ainda por falha dos operadores, precisam ser mitigados para assegurar o sucesso do CSC (Amiruddin, Aman, Auzair, Hamzah, & Maelah, 2013). Nesta perspectiva, ganham relevância tanto o ambiente de Controles Internos e rastreabilidade de operações, tal como descrito na Lei Sarbanes-Oxley (Wagner & Dittmar, 2006), bem como o código de ética e conduta das empresas que tem por objetivo a redução de ocorrências de incidentes e o aumento da confiança por parte do *stakeholders* (Kaptein, 2004), sendo que a implantação e existência de um código de ética e conduta é considerada uma parte importante no sucesso de uma corporação (Paine, 2003). Neste particular, o estabelecimento de um programa de ética e conformidade (*Compliance and Ethics Program*) vem proteger a Organização, propiciando mecanismos para a detecção e prevenção de condutas impróprias. Um dos componentes deste programa é o treinamento devidamente registrado e acompanhado, seguindo as diretrizes emitidas pela *U.S. Sentencing Commission*, que é a agência independente na área jurídica do governo americano, responsável por estabelecer práticas a respeito da punição a condenados por crimes federais (Ferrell, LeClair, & Ferrell, 1998).

2.3 Treinamento Corporativo

Os métodos usados para a implantação de um código de conduta nas empresas foram estudados por Adam; Rachman-Moore (2004) de onde destaca-se que esta implantação pode ocorrer por métodos formais, informais ou até mesmo pessoais. Ainda apoiado neste estudo, observa-se que a visão inicial dos gerentes corporativos era de que a implantação deveria ocorrer preferencialmente através de métodos formais, tal como o treinamento. Porém, o estudo mostrou que o método informal, representado principalmente pela observação das “normas sociais na organização” ou também pelo “exemplo dado pela liderança”, foi percebido pelos membros da organização como de maior influência na conduta deles. Desta forma, conclui-se que a aplicação do treinamento recomendado pelas diretrizes do *U.S. Sentencing Commission* traz ainda melhores resultados se corroborado pelos exemplos dados pela liderança.

E isso é o que se pode constatar no estudo realizado no Brasil por Cherman e Tomei (2005), que verificaram a aplicação da abordagem descrita neste Relato em uma grande Organização do setor de planos privados de assistência à saúde com cobertura nacional, tendo resultados comparativamente superiores a outras três empresas do mesmo setor, em relação à fixação e prática do código de ética pelos seus funcionários. Este resultado também está alinhado aos resultados encontrados por Adam e Rachman-Moore (2004), que realizaram um estudo com empregados de uma subsidiária de uma multinacional americana na área de alta tecnologia, localizada em Israel.

3 METODOLOGIA

O presente Relato Técnico se apresenta como uma pesquisa ação (*Action Research*) participatória, uma vez que a pesquisa empírica foi realizada como solução de um problema

coletivo e contou com a participação direta do pesquisador, e também com a cooperação de outros profissionais da multinacional americana, bem como dos líderes do CSC terceirizado (Thiollent, 2011). As informações para o levantamento, para o diagnóstico e para a análise da situação anterior, bem como para o desenvolvimento e implantação da solução, são consideradas primárias, pois estavam ao alcance do pesquisador.

A pesquisa foi desenvolvida em um centro de serviços financeiros compartilhados terceirizado, localizado no interior do Estado de São Paulo, o qual funciona desde 2011. O CSC em sua totalidade, atende também outros clientes, contando com mais de 250 funcionários, sendo que cerca de 70 deles prestam serviços para a multinacional americana executando as transações de contas a receber e respectivas contabilizações. O fato da multinacional de origem americana negociar ações na Bolsa de Nova Iorque – USA, implica cumprimento das exigências da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), sendo uma delas, que a liderança da unidade brasileira trimestralmente apresente por escrito à matriz americana evidências de que os processos financeiros estão sendo executados de maneira correta, e também que os controles internos estejam sendo seguidos. Desta forma, qualquer falha ou erro que ocorra nestes processos é passível de ser rastreado, permitindo assim que sejam tomadas medidas para sua correção e consequente eliminação da fragilidade de controle. Outra exigência da SOX, com frequência anual, é que os funcionários da multinacional e os seus prestadores de serviço assumam de maneira escrita o compromisso de relatarem aos níveis superiores adequados, qualquer situação inadequada e que esteja fora dos padrões de ética da empresa, e até mesmo, qualquer ação que assim pareça.

Portanto, como resposta às exigências da SOX, era necessário que a liderança da unidade brasileira pudesse certificar junto aos líderes do CSC terceirizado, que os funcionários que prestavam serviço para a multinacional tivessem conhecimento do seu código de ética e conduta, soubessem quais são os meios adequados para relatar as situações inadequadas, como usá-los e principalmente, entendessem exemplos práticos de quais seriam estas situações. Porém, como transmitir aos operadores terceirizados estas informações? Como verificar se elas foram fixadas e principalmente, que não se perdessem ao longo do tempo? Como transmitir aos operadores terceirizados informações e conceitos adicionais, uma vez que eles já são treinados pela terceira em seus próprios códigos, ferramentas e práticas? A estas perguntas, somam-se ainda os desafios de que o CSC fica quase 100 km distante da sede da unidade brasileira da multinacional americana, e que o *turn over* dos operadores do prestador de serviço está ao redor de 10% ao mês.

Com o objetivo de solucionar estes problemas e minimizar os riscos existentes, foi composto um grupo de trabalho entre o pesquisador, que atuava como responsável pelas questões de conformidade do CSC, e dois dos líderes do prestador de serviços. Após o grupo ter discutido e concordado em um plano preliminar composto de diagnóstico, plano de ação e ações de intervenção, o primeiro passo foi realizar um levantamento para verificar se, em algum momento desde o início das operações do CSC, foi ministrado qualquer treinamento tratando especificamente do código de ética e conduta da multinacional americana. Apesar de terem sido mostradas evidências do treinamento de integração dos novos operadores em relação aos códigos e práticas do terceiro, e também do treinamento técnico e operativo necessário à execução das transações processadas para a multinacional, não foram encontrados registros que evidenciassem este tipo de treinamento específico. Em seguida, foi feito um diagnóstico para

identificar claramente quais os funcionários do terceiro estavam prestando serviços para a multinacional, mesmo em caráter eventual, como por exemplo, operadores que estavam habilitados a cobrir eventuais faltas ou ausência dos operadores titulares. Uma lista proporcionada pelo RH do terceiro e validada pelos líderes da operação mostrou um total de 73 operadores que prestavam ou poderiam prestar serviços à multinacional. Ainda como uma checagem adicional, foi verificada uma amostra de 10% das transações efetuadas nos últimos três meses para identificar se não foram processadas por outros operadores que não estavam na lista. Como produto desta checagem adicional, foi identificado um operador que não estava na lista, executou as operações em dia determinado, mas que já havia sido desligado do terceiro.

Tendo a audiência identificada, o grupo considerou qual seria a melhor abordagem a ser adotada para a aplicação do treinamento. Neste particular, três métodos se apresentavam: o formal, apoiado em treinamento presencial tal como recomendado pelo *U.S. Sentencing Commission*; o método informal, que se sustenta na observação das normas sociais da organização e o método pessoal, baseado nos exemplos e nas práticas da liderança. Cada um deles apresentava um desafio: o treinamento formal, de acordo com a teoria, é aquele que apresenta o menor efeito; o treinamento informal não seria possível, uma vez que os operadores terceiros trabalham no CSC localizado a quase 100 km da unidade brasileira da multinacional americana; já o treinamento pessoal seria difícil pois a liderança do CSC terceiro também não havia sido treinada no código de ética e conduta da multinacional. Diante deste quadro, e com o objetivo de alcançar o melhor resultado possível, tomou-se a decisão de preparar um plano que contemplasse os benefícios de cada um: a formalidade e rastreabilidade do treinamento presencial, a observação das normas organizacionais propiciada pelo método informal, e os bons exemplos da liderança proporcionados pelo método pessoal.

Finalmente, em relação ao material utilizado para o treinamento dos operadores e líderes do CSC terceirizado, o próprio pesquisador adaptou o material fornecido pela multinacional americana para o treinamento de seus funcionários. Este material, composto por apresentação em *PowerPoint* e vídeos de referência, traz uma retrospectiva histórica da multinacional americana, bem como sua missão, visão e valores. Além disso, discorre sobre todo o código de ética e conduta, trazendo os meios adequados que devem ser usados para reportar quaisquer situações inesperadas, e também as instruções de como proceder nestes casos, todas respaldadas por exemplos práticos. Completando este material, foi disponibilizado um pequeno guia de referência, igual ao entregue aos funcionários da unidade brasileira da multinacional, contendo os principais pontos e os meios de comunicação, ou seja, números de telefones “*hot line*” e endereços eletrônicos específicos para o encaminhamento de queixas ou denúncias.

Desta forma, com o apoio do RH do terceiro, foi possível preparar o plano de treinamento que foi antecedido por um forte plano de comunicação, informando e explicando as razões e os objetivos da ação. O treinamento foi ministrado pelo pesquisador nas instalações do CSC terceiro e considerou uma primeira etapa destinada aos seus líderes, os quais foram presencialmente treinados no código de ética e conduta da multinacional americana durante um dia. Ao final do treinamento, foi registrada a presença dos participantes por meio de assinatura, e aplicado um teste individual de fixação de conhecimentos, composto pela análise e resposta por escrito a dois casos hipotéticos onde eram apresentadas situações de não-conformidade, além da resposta a quatorze questões de múltipla escolha. Vale destacar que os resultados deste primeiro treinamento mostraram um nível de aproveitamento na casa de 85%. A segunda etapa

do treinamento também foi ministrada nas instalações do CSC pelo pesquisador, porém, com o apoio de pelo menos um líder do terceiro que havia sido treinado na primeira etapa. Ela foi voltada a todos os operadores que foram divididos em quatro grupos de 16 participantes de forma a não prejudicar o andamento das atividades normais. O treinamento presencial também teve a duração de um dia, sendo que o material utilizado foi o mesmo. Da mesma forma, a presença foi registrada por meio da assinatura dos participantes em lista de presença. Também foi aplicado um teste de verificação de retenção de conhecimentos com a mesma configuração ao aplicado na primeira etapa, porém com questões diferentes para cada uma das quatro turmas. Nas verificações aplicadas nesta segunda etapa, a média de todos os grupos ficou na casa de 79%. Vale destacar que a participação dos líderes do terceiro no treinamento para os operadores foi de grande importância para que eles mesmos pudessem fixar ainda mais os conceitos aprendidos, além de transmitir aos operadores a visão de que seus próprios líderes estavam capacitados a praticá-los no dia a dia do CSC. Finalmente, a terceira etapa foi a repetição do treinamento e avaliação nos mesmos moldes, após três meses, sendo ele voltado somente aos novos operadores contratados pelo terceiro desde a realização da segunda etapa do treinamento. A título informativo, a terceira etapa contou com a participação de quinze novos operadores, e alcançou uma média de 82% de fixação de conhecimentos.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

O problema da falta de conhecimento por parte dos operadores do CSC foco do presente Relato com relação aos conceitos de ética e conduta da empresa multinacional para a qual prestam serviços, e o desconhecimento dos meios para relatar condutas ou práticas indevidas nos negócios, bem como o seu uso, foram solucionados por meio da aplicação combinada de diferentes métodos de treinamento. Com o objetivo de aumentar o alcance e os resultados do método de treinamento formal, exigido pela lei, foi aplicado também o método pessoal, inicialmente através do treinamento dos líderes da operação do CSC, os quais se converteram em exemplos para os operadores.

O desafio da distância do CSC em relação à unidade brasileira da multinacional foi vencido com base na aplicação do treinamento de maneira periódica nas próprias instalações do terceiro, prática que também cobriu o desafio do alto *turn over* existente. A parceria entre líderes da unidade brasileira da multinacional e do terceiro prestador de serviços para preparar um plano de treinamento valorizando a comunicação, a correta identificação da audiência, a utilização de materiais de treinamento adequados, o treinamento presencial, e a verificação da fixação dos conhecimentos transmitidos, foram os principais mecanismos adotados nesta ação, resultando no preenchimento do *gap* de conhecimento existente anteriormente junto aos operadores e líderes do CSC terceirizado. Os benefícios qualitativos desta ação de treinamento podem ser melhor visualizados na Tabela 1:

Tabela 1:

Benefícios qualitativos alcançados após a ação de treinamento

Indicadores	Antes da ação	Depois da ação
Frequência de treinamento no código	Inexistente	Trimestral
Conhecimento do código de ética	Mínimo	Elevado
Meios de relato de práticas inadequadas	Desconhecidos	Disponíveis
Guias de referência distribuídos	-	73
Líderes treinados	-	09
Operadores treinados	-	64

Fonte: preparado pelos Autores

Vale destacar que um resultado adicional gerado por esta ação conjunta de treinamento, foi o melhor entendimento por parte dos operadores do CSC da criticidade do processo de submissão de evidências para sustentar a verificação trimestral de Controles Internos exigida pela SOX. Antes dos treinamentos, eram frequentes os atrasos na submissão das amostras por parte dos operadores e líderes do CSC terceirizado aos líderes da unidade brasileira da multinacional. Após os treinamentos que ocorreram durante o ano 3, os atrasos foram praticamente eliminados, tal como pode ser observado na Tabela 2:

Tabela 2:

Dias de atraso na entrega de amostras pelo CSC (média ao longo dos anos)

Atraso na entrega de amostras	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Média em dias úteis	4,5	5,2	3,8	1,1

Fonte: preparado pelos Autores

O atendimento das exigências da SOX, a consequente manutenção da credibilidade da multinacional americana (Kaptein, 2004), e até mesmo a redução de atrasos na submissão das evidências para suportar a verificação dos Controles Internos nos processos executados pelo CSC terceirizado, foram os principais resultados alcançados pela eficiente combinação dos métodos de treinamento formal e pessoal (Adam & Rachman-Moore, 2004). A relevância desta experiência, cujos ensinamentos foram compartilhados com os profissionais, dentre outros do CSC, e também de multinacionais atendidas por terceiros, se expressa na combinação de métodos de treinamento, no trabalho em equipe entre líderes da unidade brasileira da multinacional americana e do terceiro, assim como na preparação e execução de um plano de treinamento adequado.

5 CONCLUSÕES

Por meio do treinamento descrito nesta experimentação, que combinou o método formal com o método pessoal, foram fixados nos operadores e líderes do CSC terceirizado os conceitos de ética e conduta da empresa multinacional americana, bem como os meios e usos para relatar condutas ou práticas indevidas nos negócios, sendo que estes conceitos e informações sequer eram inicialmente conhecidos por eles.

Uma das limitações deste Relato se refere ao fato do mesmo ter sido realizado somente em uma única organização. Outra limitação se refere ao aspecto temporal, ou seja, não foi possível verificar ao longo do tempo se houve variação no nível de fixação dos conhecimentos transmitidos aos operadores através do treinamento. Nesse sentido, abre-se a oportunidade para pesquisas futuras não só na própria organização estudada, mas também em outras instituições que se enquadrem no modelo descrito.

REFERÊNCIAS

- Adam, A. M., & Rachman-Moore, D. (2004). The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 225–244.
- Amiruddin, R., Aman, A., Auzair, S. M., Hamzah, N., & Maelah, R. (2013). Mitigating risks in a shared service relationship: The case of a Malaysian bank. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(1), 78–93.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Service Centers*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- Bridelli, S., Werneck, S., & Martins, F. (2005). *Centro de Serviços Compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos*. São Paulo: Bain&Company.
- Cherman, A., & Tomei, P. A. (2005). Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 99–120.
- Ferrell, O. C., LeClair, D. T., & Ferrell, L. (1998). The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Framework for Ethical Compliance. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 353–363.
- Kaptein, M. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, 50(1), 13–31.
- Paine, L. S. (2003). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Schulman, D., Harmer, M., & Lusk, J. (2001). *Shared Services: agregando valor às unidades de negócios*. São Paulo: Makron Books.
- Thiollent, M. (2011). Metodologia da pesquisa-ação. In *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191–205.
- Wagner, S., & Dittmar, L. (2006). The unexpected benefits of Sarbanes-Oxley. *Harvard Business Review*, 84(4), 133.