

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: Um estudo sobre o apoio da alta administração ao Programa de Integridade, em consonância com a Lei n.º 12.846/2013 na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sa**

**MÁRCIO SHOITI KUNIYOSHI**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

**ANDRÉ CARILLO**

FIA-FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA: Um estudo sobre o apoio da alta administração ao Programa de Integridade, em consonância com a Lei n.º 12.846/2013 na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp.**

**Resumo:** O tema Governança Corporativa e as práticas de governança tem sido foco de várias pesquisas acadêmicas. (COSTA, 2016; GILL, 2008; ALMEIDA, 2002; CARVALHAL-DASILVA, 2002). Para Ventura (2009), a adoção de boas práticas de governança corporativa passou a ser exigida e vista como uma forma do investidor assegurar o tratamento adequado de seus interesses, principalmente o retorno sobre os investimentos. O analisar a importância do apoio da alta administração ao Programa de Integridade, bem como esses mecanismos contra a corrupção que influenciou as práticas de Governança Corporativa da SABESP. A pesquisa foi de natureza exploratória, de caráter qualitativo, baseado no método de Estudo de Caso. Para a coleta de informações foram realizadas entrevistas com gestores responsáveis pelo Programa de Integridade da Sabesp, análise documental e observações participantes do pesquisador. Os principais achados do estudo mostraram o comprometimento da alta direção da empresa na atuação em discussões e aprovações do conteúdo do programa e, conseqüentemente, na participação em atividades relacionadas à supervisão da aplicação das políticas de integridade. As medidas de integridade existentes na Sabesp também foram analisadas. Deficiências e oportunidades de melhoria foram identificadas com a finalidade de diminuir o risco de corrupção e fraudes, bem como aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer. Os resultados mostraram ainda que, a alta administração da Sabesp ao se posicionar afirmativamente pelo combate de práticas ilegais, promoveu a redução dos riscos da ocorrência de fraude e corrupção, fortalecendo as práticas de Governança Corporativa e trazendo maior segurança aos principais stakeholders da Sabesp.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Programa de Integridade; Stakeholders, Compliance.

### **Introdução**

A percepção de que as empresas estatais são alvo de excessiva influência política é permissiva na sociedade brasileira (MOHALLEM et AL, 2017). Nesse contexto, temas como governança corporativa, *compliance*, gestão de riscos corporativos ganha relevância no âmbito nacional após grandes escândalos de corrupção dominarem a pauta dos noticiários brasileiros.

As organizações públicas, mais especificamente, são impactadas pelos altos fluxos de demandas da sociedade, que espera respostas e resultados de forma rápida e eficiente. A transparência no serviço público ganhou forças com ferramentas e mecanismos formais como o Portal da Transparência, criado em 2004, e com a Lei de Acesso à Informação (LAI), criada em 2011. (MARTINS et AL, 2020)

A importância das estatais na economia e na história do desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro é incontestável e se reflete em sua robusta participação no valor de capitalização das companhias listadas, na negociação diária de ações na B3 e na maciça participação de investidores de varejo em suas bases acionárias (B3 S.A, 2017).

Com a aprovação da Lei nº 12.846/2013 e a 13.303/2016 (Brasil, 2016a) foram criados marcos legais para as empresas estatais no Brasil cujo principal objetivo foi proporcionar condições para que essas empresas se tornassem mais orientadas a demandas do Estado que de grupos políticos situacionistas.

Com essa perspectiva, o mercado, cada vez mais, reconhece a importância da adoção de boas práticas de governança corporativa, visando valorizar de forma significativa as ações das empresas, proporcionando mais confiança aos stakeholders. “A adoção de boas práticas de governança tem se mostrado fundamental para o sucesso e a perenidade das organizações, principalmente no que tange a segurança e ao retorno aos associados.” (VENTURA, 2009, p. 05). Conseqüentemente, as boas práticas de governança corporativa passaram a ser cada vez mais adotadas pelas corporações, sendo considerada um dos critérios importantes para que o investidor se assegure do tratamento adequado de seus interesses principalmente o retorno dos investimentos. (VENTURA, 2009)

Num esforço para aprimorar a governança de corporações estatais, mecanismos foram criados visando minimizar os impactos dos riscos corporativos e *compliance*, dentre estes, o programa de integridade. O Programa de Integridade pode ser entendido, neste contexto, como um programa de *compliance* específico, composto, primariamente, por medidas anticorrupção.

O Programa de Integridade, além de ser um componente de Governança Corporativa, trata como integralizado ao sistema de conformidade: O programa de integridade é complementar ao sistema de conformidade, tendo como objetivo específico mecanismos e medidas anticorrupção. (IBGC, 2015a)

Desse modo, o aprimoramento das práticas de governança corporativa, ao reduzir tais incertezas, propicia condições para uma precificação mais precisa da empresa e do seu negócio, com importantes implicações relativas à redução do custo de capital e à geração de valor aos diversos stakeholders.

A Lei no 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial), a qual “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências” (BRASIL, 2013) vem contribuir para a melhoria da governança das empresas estatais. Assim, neste artigo, se buscará responder a seguinte questão: Como o Programa de Integridade, com o apoio da alta administração, fortalece as práticas de Governança Corporativa da Sabesp?

Diante do exposto, a pesquisa propõe analisar a importância do apoio da alta administração ao Programa de Integridade, bem como esses mecanismos contra a corrupção que influenciou as práticas de Governança Corporativa da SABESP.

## **2. Governança Corporativa no Brasil e o Programa de Integridade**

As discussões acerca da Governança Corporativa são relativamente recentes, datam do início dos anos 90 no Brasil (LODI, 2000) e, do final dos anos 80 nos Estados Unidos, quando investidores institucionais decidiram exigir a adoção de práticas que propiciassem maior segurança aos seus investimentos (SILVEIRA, 2004).

Conforme Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC:

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 a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2010).

Governança corporativa é definida por Lodi (2000, p. 19) como “o papel que os conselhos de administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os stakeholders: empregados, credores e clientes”. Note-se que,

peculiarmente, nesse conceito há separação entre proprietários, administradores e controladores e stakeholders.

Num patamar mais amplo, a governança corporativa passa a ser um veículo para incorporar preocupações sociais e ambientais no processo de tomada de decisão nos negócios, beneficiando não somente investidores, mas também empregados, consumidores e comunidades. Diante disso, a governança corporativa está cada vez mais relacionada com práticas de negócios e políticas públicas consonantes com peculiaridades de valores de stakeholders locais (GILL, 2008).

Almeida. (2002) acrescenta que os conflitos de interesse não existem somente entre administradores e acionistas, eles ocorrem entre uma gama mais ampla de agentes (os stakeholders), isto é, entre acionistas majoritários e minoritários, credores, gerentes, empregados, consumidores, governo e a sociedade em geral. Nesse sentido, o desafio atual da governança corporativa é minimizar os conflitos entre todos esses agentes envolvidos, com objetivo de maximizar o valor da empresa e proporcionar um maior retorno para os acionistas. Para Carvalhal-da-Silva (2002), uma das características marcantes de uma estrutura de governança corporativa é a busca pelo equilíbrio dos interesses dos acionistas e dos grupos afetados pelas decisões da empresa, entre os quais estão os empregados, os clientes, os fornecedores e a comunidade em geral, isto é, os stakeholders.

Berle (1984) chama a atenção para a crescente separação entre propriedade e controle, provocada pelo sistema acionário, promovendo a transferência do poder sobre as corporações a pessoas independentes, contratadas para gerir seus negócios. A preocupação era se estes novos agentes agiriam em proveito próprio, caso seus interesses não fossem exatamente os mesmos dos acionistas proprietários, especialmente porque o mercado ainda não dispunha de padrões contábeis e leis dirigidas ao assunto.

Estas ideias consistem com a argumentação de Williamson (1996) de que a governança é o meio necessário à mitigação dos potenciais conflitos de uma relação entre investidor-tomador, cujo objetivo é a obtenção de ganhos mútuos.

Silveira (2004) corrobora com este pensamento ao defender a Governança Corporativa como um possível instrumento para minimizar os prejuízos do problema de agência, definindo-a como um conjunto de mecanismos internos e externos que visam a harmonizar a relação entre acionistas e administradores.

Os mecanismos da governança corporativa são medidos de incentivo e controle que buscam alinhar os objetivos e harmonizar a relação entre acionistas e gestores, visando a redução dos conflitos de agência e, conseqüentemente, a minimização dos custos de agência. Esses mecanismos podem ser classificados como de proteção internos e externos. Os internos são: conselho administrativo, sistema de remuneração; estrutura de propriedade (posse de ações pelos gestores e conselheiros). Já os externos: mercado de aquisição hostil; mercado de trabalho competitivo e relatórios contábeis periódicos fiscalizados externamente (auditorias e agentes do mercado financeiro) (Silveira, 2004)

Para Gill (2009) os controles internos operam através de conselhos de administração e estrutura de propriedade. No que diz respeito aos controles externos, verifica-se uma maior variedade de mecanismos (divulgação obrigatória de informações periódicas sobre a empresa, presença de um mercado hostil de aquisição, demanda de trabalho competitivo, ambiente legal e regulatório, Controle de mercado de capitais, mercados competitivos, operações de fundos de *private equity* e ativismo institucional de investidores e acionistas), entre os quais se destaca o mecanismo de controle do mercado de capitais (HITT, 2003)

Entende-se que a implementação de mecanismos de controle proporciona melhorias na gestão da empresa, embora seu sucesso dependa do grau de alinhamento entre as práticas de gestão e governança (ARAÚJO, 2013). Considerando a grande variedade de documentos (estudos, relatórios, guias) com recomendações emitidas por diferentes órgãos, é importante que os gerentes avaliem os que poderiam ser executados levando em consideração a estrutura de suas organizações.

De acordo com Rossetti (2011) entendem que a adesão a boas práticas de governança corporativa não é um escudo contra os riscos de investimentos no mercado de capitais, mas uma indicação da posição das empresas em relação a valores como transparência, integridade da informação, conformidade regulatória e a adoção de modelos de gerenciamento confiáveis. Assim, entende-se que práticas de governança corporativa, alinhadas aos princípios de governança, são consideradas mecanismos de controle interno.

Portanto, note-se que a melhoria das práticas de governança está associada com o desenvolvimento de melhores estruturas organizacionais, e que sua “adequação e melhoria (...) envolve um processo contínuo ao longo do tempo, motivado por estímulos internos de dentro e pressões externas de organizações externas” (Lameira, 2011), e que mesmo em economias com mercados mais avançados, elas precisam ser melhoradas.

No Brasil, especificamente, há o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o qual, de acordo com o IBGC (2010), tem como objetivo central indicar caminhos para todos os tipos de empresas, visando à melhoria de seu desempenho e à facilidade do acesso ao capital. Esse código possui como linhas principais os seguintes pontos: Transparência; Prestação de contas (*accountability*); Equidade e Responsabilidade Corporativa.

Quadro 1: Principais linhas do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa

|   |   |
|---|---|
| <b>Transparência</b>                        | Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. |
| <b>Equidade</b>                             | Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.  |
| <b>Prestação de Contas (accountability)</b> | Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.   |
| <b>Responsabilidade Corporativa</b>         | Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.   |

Fonte: IBGC (2010)

Portanto, verifica-se que o cumprimento de boas práticas de governança corporativa corrobora para que os interesses e direitos dos chamados stakeholders de uma organização sejam protegidos e atendidos.

## **Programa De Integridade: Melhores Práticas e Legislação Vigente para Definição de Métricas**

A Lei n. 12.846 (2013) prevê o Programa de Integridade em atenção ao princípio da moralidade inerente à Administração Pública, firma ações preventivas, programas de transparência e métodos efetivos no combate à prática da corrupção na empresa.

O Decreto no.8.420 (2015) regulamenta a Lei no 12.846 que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Para esse mesmo decreto, “o programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira”.

O programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes pilares:

Quadro 2: Pilares do Programa de Integridade

| <b>Programa de Integridade – Pilares</b>   |
|--|
| I - Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;   |
| II - Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;  |
| III - Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;   |
| IV - Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;  |
| V - Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;   |
| VI - Registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;  |
| VII - Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;  |
| VIII - Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões; |
| IX - Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;   |
| X - Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;   |
| XI - Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;   |
| XII - Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;   |
| XIII - Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;  |
| XIV - Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;  |
| XV - Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei no 12.846, de 2013; e  |
| XVI - Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.  |

Fonte: CGU, 2015

Para auxiliar empresas no combate à corrupção a CGU publicou um guia de integridade com o objetivo de ajudar a construção e aperfeiçoamento das políticas de prevenção e detecção de atos lesivos à Administração Pública, com base na Lei Anticorrupção (CGU, 2015).

Conforme CGU (2015) “o objetivo deste documento é esclarecer o conceito de Programa de Integridade, em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e sua regulamentação pelo Decreto nº 8.420/2015.” Esse guia apresenta as diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou

aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública, tais como suborno de agentes públicos nacionais ou estrangeiros, fraude em processos licitatórios ou embaraço às atividades de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos.

Perante a estruturação do Programa de Integridade, com o objetivo de avaliar as companhias engajadas na construção de um ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais, o Instituto Ethos e a CGU criaram o Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade, conhecido como Pró-Ética.

Conforme a CGU:

O Pró-Ética resulta da conjugação de esforços entre os setores público e privado para promover no país um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente. A iniciativa consiste em fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independente do porte e do ramo de atuação, mostram-se verdadeiramente comprometidas com a prevenção e o combate à corrupção e outros tipos de fraudes. (CGU, 2017)

Para o Instituto Ethos (2017), o Pró-Ética faz parte de um conjunto de ações voltadas para prevenir a corrupção e promover a ética e a integridade no meio corporativo e representa um marco para novos tempos nas relações entre Estado e setor privado, assim como nas relações entre empresas e sociedade.

Para participar do Pró-Ética é necessário que as empresas possuam uma série de ferramentas para prevenir a corrupção internamente, tais como código de conduta, políticas de auxílio ao poder público no combate à lavagem de dinheiro, sistemas de controle interno e auditoria.

A avaliação do Pró-Ética é efetuada por um conjunto de 48 elementos (apêndice 01) divididos em seis áreas: Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética; Políticas e Procedimentos; Comunicação e Treinamento; Canais de Denúncia e Remediação; Análise de Risco e Monitoramento e Transparência e Responsabilidade Social.

A CGU (2015) ressalta ainda a relevância do Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética:

O comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção. A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas no papel.

Para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica- Cade (2015), o comprometimento genuíno da empresa é a base de sustentação de qualquer programa bem sucedido. Sem seriedade e efetiva intenção de conduzir os negócios de forma ética, o programa está fadado ao insucesso. A Alta Administração ao incluir o tema como uma de suas prioridades estratégicas, na prática, garante a própria existência do Programa de Integridade na medida em que: (i) transmite sua relevância para todos os funcionários; (ii) assegura sua inclusão no orçamento, oportunidade em que quaisquer recursos adicionais necessários ao programa deverão ser discutidos; (iii) monitora sua evolução, mediante atualização periódica por parte do responsável pela gestão do programa; (iv) atribui metas, objetivos e itens de controle do programa de compliance concorrencial, que devem ser observados na prática (CADE, 2015). Nesse estudo, especificamente, a pesquisa terá enfoque no 1º pilar.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A metodologia deste estudo foi de natureza exploratória, de caráter qualitativo, baseado no método do estudo de caso. O estudo de caso como a estratégia mais adequada para a obtenção de respostas ao problema desta pesquisa Como o Programa de Integridade, com o apoio da alta administração, fortalece as práticas de Governança Corporativa da SABESP?

Segundo Yin (2005, p. 20) “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos”. O autor destaca, como sendo uma das mais importantes aplicações desta estratégia de pesquisa, o propósito de explicar possíveis vínculos causais em acontecimentos reais, muito complexos para serem investigados por meio de experimentos ou levantamentos.

As entrevistas foram realizadas com o Superintendente da Gestão de Riscos e Conformidade e com o Departamento de *Compliance*, ambos da Sabesp, por meio de um roteiro semi-estruturado. A pesquisa contará ainda com a observação participante dos pesquisadores. A análise documental foi realizada como forma de triangular as informações extraídas das diversas fontes (Relatórios financeiros e de sustentabilidade, estatuto social, atas de reunião, comunicações internas, relatórios de gestão, boletins de divulgação interna e externa, procedimentos internos, vídeos institucionais, bem como das informações disponíveis nos portal eletrônico da empresa). Dessa forma, buscou-se classificar o grau de atendimento do Programa de Integridade, conforme princípios estabelecidos pela Controladoria-Geral da União (CGU) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social para atendimento ao programa Pró-Ética, e os efeitos observados na organização.

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A Sabesp surgiu em 1973 a partir da fusão de várias empresas de saneamento com o objetivo de implementar as diretrizes do Governo brasileiro estabelecidas no Plano Nacional de Saneamento - Planasa (SABESP, 2017b) O programa, patrocinado pelo Governo brasileiro, financiava investimentos de capital e auxiliava no desenvolvimento de companhias estaduais de água e esgotos, com recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS. Desde sua constituição, outras empresas públicas ou sociedades controladas pelo Estado de São Paulo, ligadas ao fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no Estado, foram incorporadas à Sabesp. A Companhia é considerada a maior empresa de saneamento das Américas e a quinta maior do mundo em população atendida.

Conforme Formulário de Referências Sabesp (2017), a Sabesp passou a atender 367 municípios do Estado de São Paulo, além disso, atende parcialmente o município de Mogi das Cruzes, prestando serviços de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgoto para clientes residenciais, comerciais, públicos e industriais. Adicionalmente, fornece água por atacado para 5 (cinco) municípios da região metropolitana de São Paulo (RMSP), sendo quatro deles também beneficiados pelo serviço de tratamento de esgotos.

#### Estrutura de Governança da Sabesp

A estrutura de Governança Corporativa da Sabesp é composta conforme quadro 2:

Quadro 2: Estrutura de Governança Corporativa da Sabesp

| Função                         | Descrição  |
|--------------------------------|--|
| Assembleia Geral de Acionistas | Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da Companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. Compete à assembleia geral, dentre outros, eleger ou destituir os |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | conselheiros de administração e fiscal. Todos os documentos a serem analisados ou discutidos em assembleia são disponibilizados na sede social, no website da Companhia e na BM&FBovespa, a partir da publicação do edital de convocação. A comprovação da condição de acionista poderá ocorrer a qualquer momento até a abertura dos trabalhos da assembleia geral, mediante o cumprimento das regras estabelecidas no estatuto social.  |
| Conselho de Administração            | É composto atualmente por 7 membros com mandato unificado de dois anos, permitida a reeleição. A posição de presidente do conselho e presidente da Companhia é ocupada por pessoas distintas e não poderá recair na pessoa do Diretor Presidente da Companhia que for eleito conselheiro. Dentre os conselheiros, quatro são independentes de acordo com as regras do Regulamento do Novo Mercado, sendo um deles eleito pelos acionistas minoritários. É assegurada a participação de um representante dos empregados no Conselho de Administração, com mandato coincidente com o dos demais conselheiros. |
| Comitê de Auditoria                  | O Conselho de Administração é assessorado por um Comitê de Auditoria, composto por três conselheiros de administração independentes, dos quais um é especialista em finanças e Coordenador do Comitê. As responsabilidades e a forma de funcionamento deste Comitê estão definidas em seu regimento interno.  |
| Conselho Fiscal                      | Instalado de forma permanente, desde a criação da Companhia, compõe-se de cinco membros titulares e respectivos suplentes, sendo um representante dos acionistas minoritários.  |
| Diretoria Executiva                  | A Diretoria é composta por seis membros com mandato unificado de dois anos, permitida a reeleição. Os Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, sendo um deles designado Diretor Presidente. O Diretor Presidente integra o Conselho de Administração.  |
| Secretarias Executivas da Governança | Assessoram os processos de governança, auxiliando o Presidente do Conselho de Administração, o Coordenador do Comitê de Auditoria, o Conselho Fiscal e o Diretor Presidente da Companhia na definição da agenda das reuniões; na convocação e condução das assembleias gerais; no encaminhamento da agenda e do material de apoio às reuniões; na elaboração das atas e na interação com os membros da Diretoria Executiva, dentre outros, colaborando para o aprimoramento da governança   |
| Auditoria Interna                    | Tem atuação independente, com o objetivo de avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos e dos sistemas de informações e de controles internos. Para o adequado cumprimento de suas responsabilidades, a Auditoria Interna tem acesso a todos os documentos, registros físicos e lógicos, sistemas, locais e pessoas envolvidas com as atividades sob exame. Está subordinada à Presidência e suas atividades são supervisionadas pelo Comitê de Auditoria.  |
| Auditoria Externa                    | A Sabesp obedece aos princípios que preservam a independência do auditor externo quanto a não auditar seu próprio trabalho, não exercer funções gerenciais e não advogar pelo seu cliente. A KPMG Auditores Independentes tem atuado como auditor independente da Companhia desde junho de 2016 e não prestou, durante este período, serviços não relacionados à auditoria externa.   |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para aumentar o nível de robustez da Governança Corporativa, a política de remuneração dos conselheiros e diretores da Sabesp é estabelecida de acordo com as diretrizes do Governo do Estado de São Paulo, pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC, e está sujeita à aprovação pelos acionistas em assembleia geral ordinária, conforme prevê a legislação societária brasileira.

Embora a Sabesp não utilize indicadores de desempenho específicos, a remuneração dos administradores é estruturada de forma a estimular e incentivar a eficiente gestão pública, voltada tanto ao atendimento das políticas públicas quanto ao aferimento de lucro, e leva em consideração a responsabilidade assumida pelos administradores, sua competência e reputação profissionais, o tempo dedicado ao exercício das funções, e o valor dos seus serviços no mercado.

A área responsável pela execução das atividades relacionadas à Gestão de Riscos e Controles Internos atua de forma independente, com equipes de trabalho treinadas e adoção de

metodologia definida em instrumentos normativos, garantindo a adequada identificação, captura, avaliação, controle, monitoramento, mitigação e redução dos eventos e perdas.

Para desenvolver a gestão de riscos, a Sabesp conta com o Comitê de Riscos, uma Política de Gestão de Riscos Corporativos e uma metodologia atende aos requisitos da ISO 31000, norma indicada pelo COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*.

Os controles revisados abrangem os procedimentos que asseguram a precisão dos registros contábeis; a preparação das demonstrações financeiras de acordo com as regras oficiais; e a devida autorização das transações relacionadas com aquisições, uso e disposição dos bens da Companhia.

### O Programa de Integridade na Sabesp

De acordo com a responsável pelo Departamento de Conformidade - PKS, a Sabesp criou seu Programa de Integridade em 2015, inicialmente com o objetivo de implementar o conjunto de medidas anticorrupção, em especial aquelas que visam à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública em conformidade com a Lei no. 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e Lei Anticorrupção americana FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*.

Em 2016, o Programa de Integridade, foi recomposto para garantir a aderência a Lei 13.303/2016, e atualmente consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, monitoramento e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos.

Atualmente, o Programa está estruturado, em consonância as recomendações CGU, em 5 pilares. Seguem definições dos Pilares do quadro 3:

Quadro 3: Pilares do Programa de Integridade

| Pilares  | Definições adotadas  |
|--|--|
| <b>1º: Comprometimento e apoio da alta direção</b> | O apoio da alta direção da empresa fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.  |
| <b>2º Instância responsável</b>                    | Deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.   |
| <b>3º: Análise de perfil e riscos</b>              | Conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e consequentemente avaliar os riscos para o cometimento dos atos lesivos da Lei nº 12.846/2013.  |
| <b>4º Regras e Instrumentos</b>                    | Elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades;<br>Desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou red flags; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante);<br>Definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação.;<br>Elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa. |
| <b>5º Monitoramento contínuo</b>                   | Definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade<br>Criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização.<br>Garantir que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas.  |

Fonte: CGU (2015)

A Sabesp com a finalidade de disseminar a cultura de *Compliance*, zelando pelo cumprimento de leis, regulamentações e instrumentos organizacionais, preservando os ativos, a imagem, a

integridade e demais valores éticos da empresa e, assim, contribuindo com a sua gestão e governança corporativa, publicou em 16.09.2016 a Política Institucional de Conformidade - PI0029. Essa política, além de estabelecer diretrizes, princípios e competências e disseminar o Programa de Integridade em todos os níveis da empresa, tem por objetivo consolidar o modelo de Três linhas de Defesa na Estrutura de controle interno e assegurar, para a área funcional de conformidade criada em 2016, atuação independente no desenvolvimento de suas atribuições. Conforme o *The Institute of Internal Auditors - IIA* (2013), o modelo de Três Linhas de Defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais. O framework do modelo de Três Linhas de Defesa é apresentado na figura 2 a seguir:

Figura 2: Framework do modelo de Três Linhas de Defesa



Fonte: The Institute of Internal Auditors - IIA (2013)

No modelo de Três Linhas de Defesa, o controle da gerência é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade estabelecidas pela gerência são a segunda linha de defesa e a avaliação independente é a terceira. Cada uma dessas três “linhas” desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização. (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS - IIA, 2013).

Conforme Sabesp (2017b), O Programa de integridade da companhia contém 59 ações como práticas de conformidade, priorizadas da análise de riscos de corrupção e fraude corporativas e das novas exigências legais. No último ano, na apreciação dessas ações, foi verificado, em relação a avaliação de 2015, um crescimento na aderência de 20%. No dia da reunião com o PKS, conforme quadro 4, o resultado das aderências das ações era de 68%.

Quadro 4: Nível de aderência as ações o Programa de Integridade da Sabesp.

| Pilares  | Qtde Ações | Aderente   |
|--|------------|------------|
| 1º: Comprometimento e apoio da alta direção      | 5          | 100%       |
| 2º Instância responsável                         | 4          | 100%       |
| 3º Análise de perfil e riscos                    | 11         | 53%        |
| 4º Regras e Instrumentos                         | 28         | 50%        |
| 5º Monitoramento contínuo                        | 11         | 100%       |
| <b>Total de ações do Programa de Integridade</b> | <b>59</b>  | <b>68%</b> |

Fonte: Gerente do Departamento de Conformidade (2017).

## Apreciações do Comprometimento e Apoio da Alta Direção ao Programa de Integridade da Sabesp

Para a CGU (2017) o Comprometimento e Apoio da Alta Direção ao Programa de Integridade deverá satisfazer as 5 (cinco) questões a seguir no quadro 5:

Quadro 5: Questões de avaliação do Comprometimento e Apoio da Alta Direção

| Questões  | Capítulo tratado  |
|---|---|
| 1) De que maneira a alta direção demonstra, tanto interna quanto externamente, seu comprometimento com a ética e a integridade, incluindo a prevenção e o combate à corrupção e à fraude em licitações e contratos? Descreva como é o envolvimento da alta direção nas ações relacionadas a esse tema.  | Envolvimento da Alta Administração                            |
| 2) De que maneira a alta direção supervisiona a implementação e manutenção do programa de integridade (aplicação das normas, realização das atividades de treinamento, comunicação, verificação de terceiros, investigação de denúncias, etc)?  | Implementação e manutenção do programa de integridade         |
| 3) Em relação ao programa de integridade, responda:<br>a) Qual a área/pessoa responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade.<br>b) A área ou setor responsável tem dedicação exclusiva ao programa?<br>c) Explique como a área está organizada e estruturada (recursos humanos, infraestrutura, recursos materiais, etc.).<br>d) Caso haja mais de uma estrutura/unidade/área responsável por atividades ligadas ao programa (como uma área gerencial e um comitê), explique a atuação de cada área e como é a interação entre elas.<br>e) Existe normativo que estabeleça as atribuições e garantias da área ou pessoa responsável pelo programa de integridade? Indique quais medidas são adotadas para garantir que a área/pessoa responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade tenha a independência necessária ao exercício de suas atribuições<br>f) A quem esta área/pessoa se reporta? | Estrutura para funcionamento do Programada Integridade        |
| 4) Qual valor aproximado foi alocado pela empresa para a implementação e manutenção do programa de integridade nos últimos três anos? Detalhe o valor aplicado em cada ano.   |   |
| 5) Além de aderir ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção promovido pelo Instituto Ethos, a empresa participa de ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção por meio de associações com outras empresas e entidades? Quais?   | Ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção |

Fonte: CGU (2017)

Para a CGU (2017) entende-se por alta direção o presidente ou CEO da empresa, bem como aqueles que (i) ocupam cargos no Conselho de Administração, caso existente, e (ii) tenham poder de decisão final em diretorias da empresa (corpo diretivo).

Para esse item espera-se que a empresa demonstre que a alta direção está comprometida, interna e externamente, com a ética e a integridade e, sobretudo, com a prevenção e o combate à corrupção. A CGU (2017) recomenda que seja demonstrado o comprometimento dos principais membros da alta direção.

Ao verificar os relatórios institucionais no site de Relação com Investidores da Sabesp, foi constatado a evidência do envolvimento da direção firmando o compromisso contra a corrupção.

### **Implementação e manutenção do programa de integridade**

Nesse elemento a CGU (2017) entende que é forma como a alta direção exerce a supervisão sobre o programa de integridade, indicando quais membros são responsáveis por essa função. Conforme Política de Conformidade - PI0029 (2016):

- A área funcional de conformidade deve reportar o desenvolvimento e andamento do Programa de Conformidade, periodicamente, à Presidência, Diretoria Colegiada e Comitê de Auditoria.
- A área de conformidade poderá se reportar diretamente ao Conselho de Administração em caso de suspeita do envolvimento do Diretor Presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada. (PI0029, 2016)

Essa mesma Política institucional afirma que o Programa de Integridade deve ser coordenado pela autoridade funcional de conformidade e aprovado pelo Diretor Presidente e Conselho de Administração (PI0029, 2016)

Segundo o Superintendente de Gestão de Riscos e Conformidade, a implementação do Programa de Integridade da Sabesp se instituiu, de forma mais ampla, a partir de 2014. Inicialmente, monitorado pela PK, coordenadora também da implementação desse programa. Em novembro de 2015 o Programa de Integridade foi submetido à apreciação do Comitê de Auditoria e, a partir de 2017, todo o programa é submetido bimestralmente ao Comitê de Auditoria, onde há um acompanhamento das melhorias a serem implementadas e o monitoramento das ações existentes.

### **Estrutura para funcionamento do Programada Integridade**

Para CGU (2017), a empresa deverá apresentar qual é a área/pessoa responsável por atividades como: realização de análise de riscos com foco em integridade; criação de políticas de integridade; aplicação de controles para garantir conformidade com as políticas estabelecidas; recebimento, tratamento e encaminhamento de denúncias; e estabelecimento e implementação de plano de comunicação e treinamento.

De acordo com o entrevistado, a área responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade é a Superintendência de Gestão de Riscos e Conformidade -PK, por meio do Departamento de Conformidade - PKS.

Conforme o quadro 6, Manual de Organização Empresarial, o PKS tem as seguintes atribuições:

Quadro 6: Atribuições Manual de Organização Empresarial

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) elaborar, monitorar a implantação e coordenar o Programa de Integridade.</li><li>b) disseminar a cultura de conformidade em todos os níveis hierárquicos da empresa;</li><li>c) assessorar as Superintendências e Unidades de Negócio na elaboração dos planos de ação para assegurar a aderência e cumprimento das leis, regulamentações e instrumentos organizacionais;</li><li>d) monitorar os controles internos geridos pela 1ª linha de defesa, de forma a evitar e mitigar riscos de não conformidade;</li><li>e) acompanhar a legislação externa e suas regulamentações, submetendo às respectivas autoridades funcionais a avaliação de seus impactos na empresa e consequências para o Programa de Integridade, desenvolvendo, quando couber, procedimentos empresariais que orientem as áreas envolvidas;</li><li>f) combater a fraude e a corrupção por meio de atividades preventivas de monitoramento e aperfeiçoamento dos principais processos que apresentem riscos dessa natureza, com proposição de práticas administrativas e gerenciais para o fortalecimento do controle interno;</li><li>g) atuar em outros processos que apresentem riscos de não conformidade, não mitigados pela estrutura de controle existente, mediante aprovação do Diretor Presidente e do Comitê de Auditoria.</li></ul> |
|---|

Fonte: Adaptado do Manual de Organização Empresarial

O entrevistado explicou ainda que a PKS se dedica exclusivamente aos temas de *compliance* relativos a Políticas de Conformidade e conta com 4 colaboradores, o Gerente de Departamento e analistas com experiência em controles internos.

No Organograma da Diretoria Presidência, o PKS está ligado estruturalmente ao Diretor Presidente. No entanto, ao apreciar a PI0029 verifica-se um reporte também ao Comitê de Auditoria.

Essa estrutura funcional do PKS permite uma independência na investigação e apuração das acusações e casos de violações éticas/legais e acesso a documentos de diferentes departamentos da empresa. Ao verificar a estrutura de governança corporativa, constatou que o Comitê de Auditoria da Sabesp segue as melhores práticas do mercado, sendo composto por três conselheiros de administração independentes, dos quais um é especialista em finanças e Coordenador do Comitê. As responsabilidades e a forma de funcionamento deste Comitê estão definidas em seu regimento interno.

### **Ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção**

Para CGU (2017), a empresa deverá descrever qual a ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção participa. A Sabesp realiza adesões voluntárias a movimentos nacionais e internacionais com destaque, incluindo empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover o crescimento sustentável e a cidadania, alinhando suas atividades aos princípios de direitos humanos, do trabalho, de proteção ambiental e ao combate à corrupção.

Além disso, a Sabesp realiza parcerias com as seguintes entidades conforme quadro 7:

Quadro 7: Parcerias da Sabesp

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Participação da comissão de integridade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social</li><li>• Participação no grupo de trabalho - GT anticorrupção da Ordem dos Advogados do Brasil/SP;</li><li>• Participação no conselho consultivo da Iniciativa de Integridade para Estatais - Transparência internacional;</li><li>• Coordenação de GT para desenvolvimento de Programa de Integridade na Cesp e EMAE.</li><li>• Participação do núcleo de governança da Fundação Nacional de Qualidade – FNQ</li><li>• Participação no conselho consultivo do <i>Anticorruption Collective Action Siemens Integrity Initiative Project &amp; United Nations Global Compact</i></li></ul> |
|---|

Fonte: Adaptado do relatório de Sustentabilidade

Desta forma, a Sabesp busca estar alinhada aos principais órgãos e instituições no que se refere a ética, transparência e integridade de empresas estatais.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Como o Programa de Integridade, com o apoio da alta administração, fortalece as práticas de Governança Corporativa da Sabesp?

Para este fim, as medidas de integridade existentes na Sabesp foram apresentadas, identificando as deficiências e as oportunidades de melhoria, bem como a finalidade de diminuir o risco de corrupção e fraudes na companhia.

Conseqüentemente, a Sabesp desenvolveu mecanismo visando melhorar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer.

O comprometimento da alta direção da empresa com o Programa de Integridade foi outro ponto a se destacado. Constatou se que a alta direção se envolveu no processo de aprovação do

conteúdo do programa, bem como na participação em atividades relacionadas à supervisão da aplicação das políticas de integridade.

Diante desse levantamento foram revisadas as exigências legais, a fim de checar aquelas que precisam ser alteradas ou reforçadas. Essas determinações foram extraídas da revisão, no que tange as questões anticorrupção.

Foi constatado também que o apoio da alta administração à implementação de medidas anticorrupção adotada pela Sabesp, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública na Lei nº 12.846/2013 foi fundamental no fortalecimento da Governança Corporativa da empresa e proporcionando mais confiança aos stakeholders.

Quanto a recomendação a estudo futuros, este estudo não abordou, mas seria importante:

a) investigar em outro momento, o apoio da alta administração ao Programa de Integridade e o fortalecimento da governança, comparando as práticas identificadas e as ações recomendadas nessa presente pesquisa;

b) expandir a pesquisa para os outros pilares do Programa de Integridade, assim, obtendo uma apreciação integral de todos os mecanismos e procedimentos internos de integridade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. G., ALMEIDA, L. C., & NESS JR., W. L. A governança corporativa no setor de telecomunicações brasileiro. In Encontro Brasileiro de Finanças, Rio de Janeiro. Anais do Encontro Brasileiro de Finanças, Rio de Janeiro: SBFIN. 2, 2002

ARAÚJO, C.E.B., CABRAL, A.C A., SANTOS, S.M., PESSOA, M.N. M., & ROLDAN, V.P.S. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. Revista Alcance – Eletrônica. 2013.

B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão. Regimento do Programa Destaque em Governança de Estatais. São Paulo. 2017.

BERLE, A.A.; MEANS, G.C. A moderna sociedade anônima e a propriedade privada. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO - Bovespa. Boletim Informativo Ano 5 n. 92, out. 2006 Disponível em <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

BRASIL. Banco Central. Resolução nº 2.829, de 06 de abril de 2001. Brasília, DF, abr. 2001. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/72/BACEN/2001/2829.html>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

CADE: Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Guia para Programas de Compliance, Brasília, 2015.

CBIC: Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Guia de Ética e Compliance para Instituições e Empresas do Setor da Construção. Brasília. 2016.

CARVALHAL-DA-SILVA, A. L. Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, 39(4), 348-36. 2004.

CGU: Controladoria Geral da União. Empresa Pró-Ética. 2017. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

CHRISTIANO, R. Comunicação de uma empresa de soluções ambientais. Disponibilizado em <[http://www.sabesp.com.br/sabesp/filesmng.nsf/1BBCC9B59A8BD7F3832574CD004E14E2/\\$File/comunicacao\\_sabesp.pdf](http://www.sabesp.com.br/sabesp/filesmng.nsf/1BBCC9B59A8BD7F3832574CD004E14E2/$File/comunicacao_sabesp.pdf)>. Acessado em 18 mai.2017.

COSTA, S, L. RIBEIRO, F. A. Programa de Integridade como mecanismo de governança. Disponível em <<http://serpro.gov.br/tema/edicao-238/programa-deintegridade-como-mecanismo-de-governanca>>. Acesso em: 10 junho.2017.

DEMO, P. Metodologia do Conhecimento Científico. São Paulo: Atlas, 2000.

Ethos: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Empresa Pro-Ética. 2016. Disponível em <[https://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/empresa\\_pro\\_etica/#.WcFS9bKGN1u](https://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/empresa_pro_etica/#.WcFS9bKGN1u)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 4ª edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GILL, A. Corporate governance as social responsibility: a research agenda. Berkeley Journal of International Law, New York, v. 26, n. 2, p. 452-478, 2008.

GILL, M.S., VIJAY, T.S., JHA, S. Corporate governance mechanisms and firm performance: a survey of literature. - e Icfai University Journal of Corporate Governance. 2009.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de administração, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciência Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HITT, M., IRELAND, R., HOSKISSON, R. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning. 2003.

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de Governança Corporativa. 4ª edição. 2010.

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Conformidade e Integridade. Conformidade e Integridade. 2015. Disponível em <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\\_Site/IBGC\\_Discussao\\_Conformidade\\_Integridade.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/IBGC_Discussao_Conformidade_Integridade.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. IBGC. São Paulo. 2015.

IIA - The Institute of Internal Auditors. Declaração de posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. 2013. Disponível em: <[http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As\\_tres\\_linhas\\_de\\_defesa\\_Declaracao\\_de\\_Posicionamento2\\_opt.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2017.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A.. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed.São Paulo: Atlas, 2003.

LAMEIRA, V.J., NESS, W.L. Os determinantes da qualidade da governança praticada pelas companhias abertas brasileiras. Revista de Negócios. 2011.

LODI, J. B. Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

McKINSEY & COMPANY; KORN FERRY INTERNATIONAL. Panorama da Governança Corporativa no Brasil. São Paulo, 2001. Disponível em <<http://www.kornferry.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

Ministério das Cidades. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental – SNSA. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento: Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos – 2015. Brasília: SNSA/MCIDADES, 2017.

ROSSETTI, J.P., ANDRADE, A. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências (5a ed.). São Paulo: Atlas. 2011.

- SABESP: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. Relação com Investido: Estrutura de Governança Corporativa: Disponível em <<http://www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&db=&docid=0D01AEC2C56A3125832578BF0064FCF9&docidPai=2FE7635D7BAB1A2F8325768C0051E721&pai=filho1>>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- SELLTIZ, C. et al. Planejamento de pesquisa. In: SELTZ, C. et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Ed. Herder e Editora da Universidade de São Paulo, p. 57-160, 1967.
- SILVEIRA, A. D. M. Governança Corporativa e estrutura de propriedade: Determinantes e Relação com o Desempenho das Empresas no Brasil. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em 01 mai. 2017.
- SILVEIRA, A.D.M. Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 10 jun. 2017.
- STANDARD & POOR'S. Country Governance Study - Brazil, 2004. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 jun. 2017.
- VENTURA, E. C. F. Governança Cooperativa: Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito. Brasília: BCB, 2009.
- WILLIAMSON, O. E. The Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press, 1996.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.