

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO APLICADO À COMPANHIA RIOGRANDENSE DE SANEAMENTO

Gustavo Ernesto Weber¹

Sandra Regina Toledo dos Santos²

RESUMO

A governança corporativa caracteriza-se por ser um conjunto de práticas e processos formais de supervisão da gestão executiva, para resguardar os interesses dos acionistas e minimizar conflitos de interesse. No setor público, tais práticas visam contribuir, de forma significativa, na busca de uma prestação de serviço de qualidade à sociedade. Este artigo, desenvolvido junto à Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN), objetiva revelar a estrutura de governança dessa estatal pertencente ao estado do Rio Grande do Sul. A metodologia da pesquisa utilizada foi de caráter descritivo, documental, com abordagem qualitativa e aplicada, por meio da técnica de análise de conteúdo dos manuais normativos, códigos e relatórios disponíveis que tratam do tema, para subsidiar a análise dos dados. Os resultados deste estudo apontam a relação direta da governança corporativa com a eficiência da gestão na CORSAN, com uma estrutura bem definida, com níveis hierárquicos interligados, com manuais, normas e regulamentos alinhados aos processos, métodos de trabalho sustentáveis e éticos. Concluiu-se que apesar das pesquisas sobre o tema ainda serem consideradas recentes, o modelo de governança corporativa governamental apresenta um crescente potencial de pesquisas no cenário atual e, cada vez mais, as empresas adotarão o modelo na gestão interna nos próximos anos.

Palavras-chave: Governança Corporativa. CORSAN. Estatal. Processos.

ABSTRACT

The corporate governance is characterized by being a set of formal practices and processes of supervision of executive management, to safeguard the interests of shareholders and minimize conflicts of interest. In the public sector, such practices aim to contribute significantly to the pursuit of quality service to society. This article, developed with the Riograndense Sanitation Company (CORSAN), aims to reveal the governance structure of this state owned company in the state of Rio Grande do Sul. The research methodology used was descriptive, documentary, with qualitative approach and applied by through the technique of content analysis of the manuals, rules, codes and reports available that deal with the theme, to support the data analysis. The results of this study point to the direct relationship between corporate governance and management efficiency at CORSAN, with a well-defined structure, interconnected hierarchical levels, manuals, standards and regulations aligned with processes, sustainable and ethical working methods. It is concluded that although

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS *E-mail:* gustavoweber@sou.faccat.br

² Professora orientadora das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS. *E-mail:* sandratoledo@faccat.br

research on the subject is still considered recent, the governmental corporate governance model has a growing research potential in the current scenario and, increasingly, companies will adopt the model in internal management in the coming years.

Keywords: Corporate Governance. CORSAN. State-owned. Process

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa é um modelo de gestão ainda recente que, se bem estruturado e desenvolvido, pode promover excelentes resultados, como longevidade econômica da organização, valorização da marca, dentre outros. Trata-se de um conjunto de práticas e processos formais de supervisão da gestão executiva, objetivando resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos de interesse entre estes e as demais partes envolvidas (LEAL, 2002).

O setor público, principalmente nessas últimas décadas, vem reafirmando sua importância diante das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais pelas quais a sociedade passa. Devido a isso, há uma necessidade constante de transformação no modo de governar.

Diante dessa situação, um dos principais desafios enfrentados pelos gestores é a conversão dos princípios em ações eficazes, de modo que elas supram as necessidades coletivas. Atualmente, o cidadão deixou de ser somente coadjuvante nesse contexto, visto que cada vez mais assume seu direito de cobrar e fiscalizar os atos do poder público. Neste sentido, Lustosa (2011) afirma que é fundamental que o setor público siga um código de boas práticas de governança corporativa.

A adoção dos conceitos e princípios de governança corporativa, por parte dos gestores públicos, tem auxiliado para o aprimoramento dessa função, pois, para a obtenção de bons resultados na gestão pública, é imprescindível estabelecer parâmetros para que a organização tenha o alinhamento estratégico ligado aos objetivos a serem alcançados, com procedimentos mais transparentes e posicionamento ético, com foco no cidadão e na qualidade do gasto público (PRATES, 2014).

As aplicações de práticas de governança corporativa no setor público contribuem, de forma significativa, na busca de uma prestação de serviço de qualidade à sociedade.

Neste contexto, o local objeto deste estudo, ao considerar a missão de prestar serviços de excelência em saneamento básico, é a Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN, responsável pelo abastecimento de água em 317 dos 497 municípios gaúchos, ou seja, aproximadamente 2/3 do Estado do Rio Grande do Sul (CORSAN, 2019).

Na CORSAN, as boas práticas de governança corporativa são organizadas no sentido de prover arranjos institucionais que visem ao sucesso da organização, promovendo o desenvolvimento da comunidade gaúcha e melhoria da qualidade de vida (CORSAN, 2016). Sendo assim, o principal questionamento deste estudo é: como está estruturada a governança corporativa dentro da CORSAN?

Desta forma, considerando que as pesquisas, em sua maioria, estão voltadas às organizações privadas, a aplicação deste estudo visa apresentar as práticas de governança corporativa mais utilizadas na gestão pública, colaborando assim para o alinhamento de interesses entre o poder público e a sociedade, para o alcance do objetivo proposto.

Devido ao fato de que a CORSAN utiliza recursos públicos e, por se tratar de empresa estatal vinculada ao governo do estado do Rio Grande do Sul, este trabalho assume um caráter social importante, justificando sua relevância. Espera-se que este estudo contribua no avanço das discussões sobre o arranjo que se molda em organizações atreladas ao governo, uma vez que as pesquisas sobre esse tema, em sua maioria, estão voltadas às empresas de capital aberto.

Este estudo pretende, como objetivo geral, revelar como é a estrutura de governança corporativa encontrada na CORSAN, isto é, de que maneira acontece a atuação dos seus gestores e servidores públicos na busca de garantir o cumprimento de leis, regulamentos e demais normas estabelecidas pelas práticas de governança, que resultem em uma prestação de serviço de qualidade à sociedade. Como objetivos específicos, procurou-se relatar os mecanismos utilizados no gerenciamento das organizações quanto à governança corporativa; apresentar a composição de implantação da governança corporativa no setor público; e por fim, verificar como se evidencia a governança corporativa na CORSAN.

Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se, como metodologia, a pesquisa aplicada documental, descritiva e qualitativa. A coleta e análise dos dados foram baseadas em normativos, manuais e códigos publicados no site oficial da CORSAN,

com livre acessibilidade, no período de fevereiro a julho de 2019. As variáveis encontradas nesses documentos serão relatadas como forma de descrever os objetivos da pesquisa, por meio de quadros comparativos.

Na sequência do artigo, apresenta-se o embasamento teórico, o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa, bem como a análise dos dados coletados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção constam abordagens sobre a origem da governança corporativa, como ela desenvolveu-se no Brasil e junto ao seu setor público, além de um apanhado geral sobre os princípios básicos seguidos e principais modelos utilizados desse sistema de gestão das organizações.

2.1 Origens da Governança Corporativa

O surgimento do termo governança corporativa remete ao final do século XX, quando se intensificaram as relações econômicas e financeiras entre os países, as quais resultaram em uma readequação na administração e gestão das organizações (IBGC, 2019).

Buscando tornar-se mais atraentes e competitivas no mercado, as empresas viram-se diante da necessidade de se modernizarem, revendo processos e formas de trabalho. Consequentemente, a estrutura de controle também sofreu transformações, deixando de ser controlada somente por uma família (como normalmente acontecia), passando a ser mais “pulverizada”, tendo a presença, na gestão, de executivos, sócios e acionistas, participando diretamente das decisões estratégicas a serem tomadas (IBGC, 2019).

No Brasil, segundo revela o IBGC, a governança corporativa surgiu no final dos anos 90, diante da nova necessidade de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial, seguindo a tendência dos países desenvolvidos. Garcia e Souza (2005) caracterizaram o surgimento no Brasil como subproduto da globalização, com o objetivo de aprimorar relações. Assim, os processos e métodos de trabalho passaram a ter um sistema de controle compartilhado, apresentando

regras específicas, de acordo com o mercado/atividade no qual a organização está inserida.

Neste sentido, a governança corporativa está diretamente ligada à mediação do conflito de interesses, intensificado à medida que novos sócios surgem e passam a fazer parte da sociedade, sempre buscando superar divergências entre as partes envolvidas, visando ao melhor para a organização. Códigos e manuais são elaborados com o objetivo de colocar em prática o sistema de governança corporativa.

Na visão de Pound apud Serra (2001), o surgimento da governança corporativa está relacionado à busca de novas ideias, processos mais flexíveis e maior responsabilidade econômica. Para Garcia e Souza (2005), a governança originou-se diante da necessidade prática de evitar abuso de poder nas companhias. Por outro lado, Lin e Hwang apud Costa e Carvalho (2015) afirmam que o sistema de governança corporativa surgiu para supervisionar a gestão, diminuir o custo de agência e para alinhar os interesses da gestão e dos investidores.

2.2 Conceitos de Governança Corporativa

Apresentam-se a seguir algumas definições de governança corporativa por parte de autores e referências da área.

A governança corporativa é um conjunto de práticas, propósitos, regras e processos os quais objetivam buscar a excelência da gestão empresarial, atendendo anseios das partes envolvidas com a organização (*stakeholders*³) no intuito de preservar seu valor institucional no longo prazo (ANDRADE e ROSSETTI, 2004).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1999 e um dos parâmetros da área no Brasil, a governança corporativa pode ser definida como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, visando preservar e aumentar o valor da organização de modo que ela se sustente o maior tempo possível. Já Brandão (2008) afirma que governança corporativa está diretamente relacionada com o ato de governar, à forma de decidir e em como está estruturado o processo de tomada de decisão.

³ “Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. (Instituto Ethos)”. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

É importante destacar que existem muitas outras definições de governança corporativa. O fato é que o tema vem ganhando destaque e reconhecimento mundial nos últimos anos, revelando-se como um bom caminho para uma eficiente gestão, visto que está presente em decisões estratégicas das áreas econômicas, financeiras, públicas e também políticas.

2.3 Princípios da Governança Corporativa

As bases para uma governança corporativa de sucesso variam de acordo com o ambiente em que as organizações estão inseridas (IBGC, 2019). No entanto, a adoção de alguns princípios faz-se necessária e resulta em um clima de confiança nas relações institucionais, contribuindo para o alcance dos objetivos. A aplicação dos princípios é um compromisso da organização que depende do esforço coletivo (FIA, 2018).

Para Jund (2008), o uso dos princípios de governança corporativa pode trazer benefícios para garantir uma boa gestão dos recursos públicos, sua transparência, segurança e identificação de falhas gerenciais cometidas pelos governantes.

Na CORSAN, os princípios são amparados pelo manual de política de governança corporativa, conforme segue:

[...] Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas da Companhia, e sua adequada adoção resultam em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros (CORSAN, p.4, 2017).

Os princípios básicos de governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, os quais serão descritos a seguir.

2.3.1 Princípio da transparência

A informação dos fatos através de uma boa comunicação, seja interna ou externa, gera confiança e credibilidade entre os colaboradores e *stakeholders*, que conduzem à otimização do valor da organização. O acesso às informações relevantes,

como posição financeira, participação acionária e desempenho no mercado ao qual está inserido, confirma a importância do princípio (IBGC, 2019).

2.3.2 Princípio da equidade

O princípio da equidade afirma que deve ser assegurado tratamento equânime a todos sócios e partes interessadas, independente da posição e sempre levando em consideração seus interesses, direitos e necessidades. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a organização precisa desenvolver mecanismos hábeis e eficazes para atender reclamações, indagações e dar garantia aos grupos de interesse (OCDE, 2012).

2.3.3 Princípio da prestação de contas

O princípio da prestação de contas, *accountability*⁴, enfatiza que todos aqueles que assumem responsabilidades dentro da organização devem prestar contas de suas decisões e atos, de modo claro, conciso e compreensível, tanto a nível financeiro quanto de desempenho.

Na prestação de contas são apresentados os relatórios das transações econômicas e financeiras ocorridas no âmbito da organização em um determinado período de tempo. No Brasil, a prestação de contas é amparada no Código Civil que afirma:

2º - Os administradores são obrigados a prestar aos sócios, contas justificadas de sua administração, e apresentar-lhes o inventário anualmente, bem como o balanço patrimonial e o de resultado econômico (Lei nº 10.406/02: art.1.020).

2.3.4 Princípio da responsabilidade corporativa

O princípio da responsabilidade corporativa na governança corporativa visa garantir a sustentabilidade da organização, adotando uma postura de responsabilidade por seus atos e buscando reduzir expectativas negativas e aumentar

⁴ Accountability pode ser definido um conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os gestores a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição das políticas públicas (MATIAS PEREIRA, 2010).

as positivas, no curto, médio e longo prazo. Segundo a Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ), a responsabilidade corporativa de uma organização diz respeito à forma com que ela se relaciona com o capital humano (pessoas) em todo seu ambiente de atuação, sendo orientada por valores éticos e buscando proteger todos os seus direitos legais (ABRINQ, 2017).

Constata-se que a adoção dos referidos princípios garante credibilidade e segurança aos atos da governança corporativa, mantendo o devido respeito às leis vigentes. Também proporciona bem-estar e progresso social e econômico à organização e a todas as partes envolvidas.

2.4 Principais modelos de Governança Corporativa

Os modelos de governança corporativa estão diretamente relacionados com o ambiente em que estão inseridos, pois existem inúmeros modelos, com características que variam de acordo com as particularidades de cada país (IBGC, 2019).

Na visão de Matias (2016), a indicação de um modelo de governança depende do tipo de cultura corporativa, do formato da empresa e do padrão de gestão que é adotado.

Nos mercados mais desenvolvidos, há basicamente dois tipos de modelo de governança corporativa que se destacam e servem de referência para a maioria dos países: *Outsider System* e *Insider System*. É importante ressaltar que todos os demais modelos existentes situam-se numa variante entre estes dois principais (IBGC, 2019).

2.4.1 *Outsider System*

O *outsider system* é um modelo tradicional em duas potências de primeiro mundo, os Estados Unidos e a Inglaterra. Caracteriza-se pelo fato dos gestores e acionistas atuarem de maneira separada, sendo esses últimos mais dispersos, visto que acabam não participando das tomadas de decisões diárias da organização. Registra-se que, apesar dessa não participação em decisões, os acionistas fazem

parte do conselho administrativo e atuam sempre em busca da proteção do patrimônio (MATIAS, 2016).

Outra característica importante desse modelo é a valorização do mercado de ações, o qual se torna fonte de financiamento e, dessa forma, acaba exercendo uma grande influência junto aos investidores.

2.4.2 *Insider System*

Tradicional no Japão e em países da Europa continental, o modelo de *insider system* caracteriza-se por possuir uma estrutura de propriedade mais concentrada. Diferentemente do modelo anterior, no *insider system* o comando das operações diárias fica na mão dos grandes acionistas (IBGC, 2019). Em negócios familiares ou quando o estado é um dos acionistas e controlador da organização, esse modelo é bastante comum, sendo assim, é o que mais se utiliza no Brasil, caracterizado por esses tipos de gestão.

Segundo o IBGC (2019), o principal foco do *insider system* reside no retorno para aqueles que possuem papel direto ou indireto na gestão e nos seus resultados, isto é, os *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, clientes, dentre outros).

2.5 Governança Corporativa no setor público

O modelo de governança corporativa tornou-se um importante instrumento na busca de melhores resultados não só às empresas privadas, como também ao Estado, assumindo papel destacado na gestão de suas empresas públicas, sociedades de economia mista e demais organizações controladas direta ou indiretamente (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Lustosa (2011) considera fundamental que o setor público assuma práticas de governança corporativa, pois elas tornam suas ações mais transparentes, permitem um melhor acompanhamento de desempenho por parte da sociedade e ainda garantem o cumprimento da legislação, normas e regulamentos.

As práticas de governança proporcionam às organizações do setor público geração e agregação de novos valores em curto e médio prazo, além de projetar, a longo prazo, uma gestão mais sólida e próspera voltada a atender perfeitamente aos

fins a que se destina (LISOT, 2012). Por conseguinte, as boas práticas ainda asseguram responsabilidade pelos resultados aos gestores públicos e transparência dos seus atos.

Branco e Cruz (2013) enfatizam que, na governança corporativa no setor público, o comportamento dos altos administradores seja dirigido para o atendimento aos interesses dos cidadãos e sociedade. Neste mesmo sentido, Nittis (2015) afirma que a aplicação do sistema de governança corporativa no setor público motiva a melhora na qualidade dos serviços prestados.

Defina (2018) também enfatiza o interesse social, pois anuncia que uma boa governança corporativa no setor público permite a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais e um melhor diálogo e prestação de contas ao povo.

Na CORSAN, a política de governança corporativa tem o objetivo de disseminar a cultura e boas práticas de governança, de controles internos, de gestão de riscos e de conformidade para garantir o cumprimento de leis, regulamentos e demais normas estabelecidas pelos órgãos reguladores e pela própria Companhia (CORSAN, 2017).

Entretanto, ressalta-se que existem alguns desafios a serem enfrentados pelos gestores públicos, principalmente no Brasil, em relação à governança corporativa. Um destes grandes desafios é estruturar e construir uma forma inovadora de governança corporativa no setor público alinhada com agentes capacitados e seguimento de princípios (DEFINA, 2018).

Outro ponto a ser lapidado diz respeito à participação efetiva do cidadão em tomadas de decisão por parte dos gestores públicos. É necessário implantar uma cultura de participação popular, visando a uma aproximação com o governo e a legitimidade de decisões, visto que elas impactam diretamente em suas vidas. O cidadão deve sentir, de alguma forma, que está colaborando e que sua opinião e/ou reclamação chegue de fato aos mandatários públicos. Neste sentido, um canal de comunicação eficiente entre as partes é de fundamental importância e até mesmo reconhecido como uma das boas práticas de governança (IBGC, 2019).

3 METODOLOGIA

3.1 Universo e amostra da pesquisa

O universo e a amostra de pesquisa encontrados neste estudo sobre governança corporativa no setor público abrangem a sociedade de economia mista, Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN), estatal do estado do Rio Grande do Sul, responsável pelo abastecimento de água e saneamento básico a cerca de 6 milhões de pessoas, na maioria dos municípios gaúchos, há mais de 50 anos.

Segundo Vergara (1997), o universo da pesquisa compõe-se de um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo proposto. Neste caso, a amostra representa essa importante estatal gaúcha.

Para o desenvolvimento do projeto, a pesquisa bibliográfica e a coleta de dados fizeram-se necessárias, visto que foram utilizados livros, artigos e pesquisas anteriores sobre o tema, para o embasamento da fundamentação teórica, assim como normativos e manuais da Companhia, universo da análise para a coleta de dados.

Segundo Jung (2004), o estudo bibliográfico busca conhecer as variadas formas de colaborações realizadas e um determinado assunto. Já a coleta de dados, visa coletar informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, aplicando os métodos elaborados (MARCONI e LAKATOS, 2001).

A coleta e a análise dos dados da pesquisa foram baseadas em normativos e manuais publicados no site oficial da CORSAN, com livre acessibilidade, no período de fevereiro a julho de 2019.

Neste contexto, pelo mesmo motivo (publicação no site oficial), a utilização de questionário e/ou entrevista não se fez necessária, diante do objetivo principal do estudo, o qual foi de revelar a governança corporativa encontrada na CORSAN.

As variáveis encontradas nos normativos e manuais são relatadas, a seguir, como forma de descrever os objetivos da pesquisa, por meio de quadros comparativos.

Alguns dos normativos e manuais consultados no site da CORSAN para esta pesquisa:

Código de Conduta Ética Profissional; Estatuto Social consolidado; Política de Governança Corporativa; Política de Gestão de Riscos Corporativos; Política de Controles Internos; Política de Relacionamento com Fornecedores de Bens e Serviços; Política de Gestão de Pessoas; Política de Divulgação de Informações, dentre outros.

3.2 Natureza da pesquisa

Em relação à natureza da pesquisa, ela enquadra-se como aplicada. De acordo com Gil (2009), a pesquisa aplicada tem finalidade prática, sendo motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e, para isso, empenha-se na elaboração de diagnósticos e na busca de soluções.

3.3 Objetivos da pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, a qual tem por características a observação, registro, análise e interpretação dos fatos (ANDRADE, 2010). Conforme Silva e Menezes (2000), a pesquisa descritiva assume, em geral, a forma de levantamento e tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

3.4 Procedimentos técnicos e forma de abordagem

Já quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como documental, por meio de análise de conteúdo, visto que foram utilizados documentos, manuais, códigos e relatórios da Companhia (CORSAN) para a coleta de dados. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, constituídas por materiais já elaborados, como, por exemplo, tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, relatórios de empresas, entre outros (FONSECA, 2002, p.32 apud GUERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Por fim, e não menos importante, quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa. Segundo Richardson (1999), a abordagem qualitativa justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a compilação dos dados e informações obtidos na pesquisa documental, apresentam-se, a seguir, os resultados, moldados pela caracterização do local estudado, pela descrição do organograma da Companhia e da sua estrutura de governança corporativa, bem como a descrição da gestão dos processos pela ótica da governança.

4.1 Caracterização do local estudado

A Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN) foi fundada em 28 de março de 1966, tendo como principal desafio proporcionar à população do Rio Grande do Sul uma melhor qualidade de vida, por meio do saneamento básico. Com o crescimento das cidades e desenvolvimento do estado, a demanda por saneamento aumentou, justificando a criação da empresa estatal na época (CORSAN, 2019).

Atualmente a CORSAN possui em torno de 5.900 funcionários, sendo responsável pelo abastecimento de água em 317 municípios gaúchos, atingindo aproximadamente 6 milhões de pessoas (2,9 milhões de economias), o que representa 2/3 do estado. Tem como principal missão prestar serviços de excelência em saneamento básico nos segmentos e na área em que atua, com ética, responsabilidade social e sustentabilidade, cumprindo o seu papel social, ambiental e econômico, gerando valor às partes interessadas (CORSAN, 2019).

Do ponto de vista jurídico, pelo que regem os regulamentos, a CORSAN é uma sociedade de economia mista de capital aberto, cujo acionista controlador é o estado do Rio Grande do Sul, detentor atualmente de 99,9% do capital social da empresa. Regida pela Lei das Sociedades por Ações, a CORSAN configura-se como um braço estratégico do governo estadual para a execução das políticas públicas de saneamento básico, assumindo um papel de protagonismo no setor de saneamento.

Por esses aspectos, é considerada uma das empresas públicas estaduais com maior representatividade e importância no contexto regional em que está inserida, ao considerar que saneamento básico é item fundamental para melhorar a qualidade de vida do cidadão e também forma de prevenir doenças.

Para melhor compreensão da sua estrutura organizacional, cabe apresentar o organograma atualizado de sua distribuição administrativa e operacional.

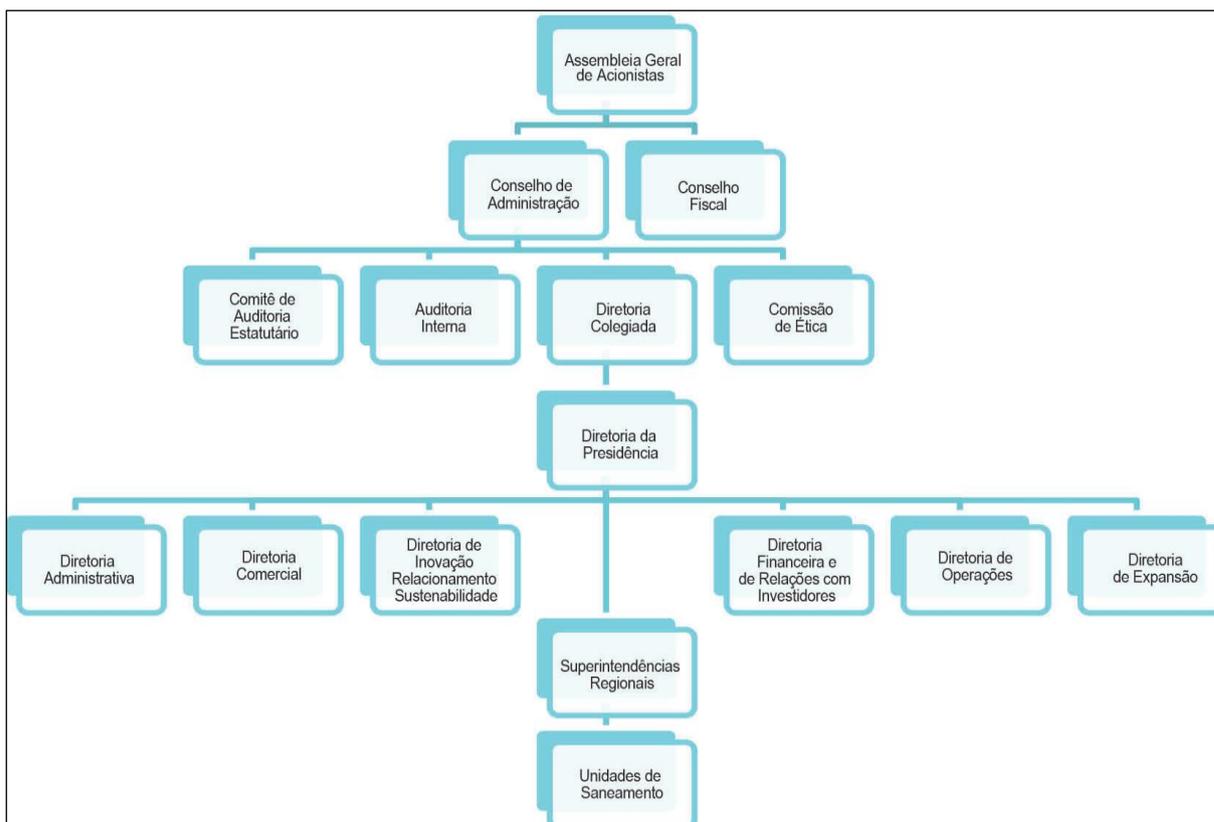
4.2 Descrição do organograma

O modelo de governança corporativo adotado pela CORSAN, aplicado em toda a sua estrutura organizacional (gestores, empregados, colaboradores e demais *stakeholders*), é o conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visam assegurar que as decisões da administração sejam tomadas com o planejamento estratégico estabelecido, seguindo todos os princípios de governança. Essa estrutura contempla órgãos diretivos e de controle voltados à gestão de riscos, controles internos e à *compliance*⁵ (CORSAN, 2019).

A estrutura administrativa e organizacional da Companhia compreende 7 níveis hierárquicos, com sua gestão realizada de cima para baixo, conforme a ilustração:

Figura 1 – Estrutura organizacional da CORSAN

⁵Com origem do verbo inglês “to comply”, *compliance* é um termo amplamente aplicado pelo mundo corporativo para traduzir a conformidade de uma determinada corporação com relação às leis e regulamentos externos e internos. Uma empresa está em *compliance*, portanto, quando atende a todas as exigências legais relativas às atividades que desenvolve”. Disponível em: <<https://www.projuris.com.br/o-que-e-compliance/>>. Acesso em: 29 jun. 2019.



Fonte: CORSAN (2019)

A Figura 1, que consta no Relatório da Administração e Sustentabilidade (CORSAN, 2019), apresenta o organograma da Companhia, assim descrito:

O 1º nível hierárquico organizacional é representado pela Assembleia Geral de Acionistas, órgão máximo dentro da CORSAN, responsável direto pela defesa e desenvolvimento da Companhia. Busca promover o alinhamento de interesses entre todos os sócios e acionistas.

Presente no 2º nível hierárquico, o Conselho de Administração objetiva promover a realização da missão da Companhia, protegendo seu patrimônio e fiscalizando atos da Diretoria Colegiada e demais. O Conselho Fiscal também integra o 2º nível e tem como principal característica ser um fiscalizador independente da diretoria e do conselho de administração, assim contribuindo para um melhor desempenho organizacional.

O Comitê de Auditoria Estatutário, a Auditoria Interna, a Diretoria Colegiada e a Comissão de Ética são os grupos responsáveis pela divulgação de informações ao público externo e se encontram no 3º nível, sendo orientados pelo Conselho de Administração (2º nível). São órgãos extremamente estratégicos dentro da

Companhia, assumindo uma postura empresarial de destaque no sistema de governança corporativa implantado.

A Comissão de Ética, criada em 2016, é um órgão que atua como consultivo à Direção da Companhia, sendo responsável pelo cumprimento do Código de Conduta Ética Profissional, onde se encontra o conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta de todos os funcionários e colaboradores da CORSAN.

O órgão contribui, de forma efetiva, na identificação e correção de atos lesivos praticados contra a Companhia, como fraudes, desvios, entre outras irregularidades. A Comissão de Ética ainda orienta e aconselha os empregados, quando solicitada, nas questões relativas à interpretação e aplicação desse Código de Conduta Ética Profissional.

Nos controles internos e de gestão de riscos mencionados, as políticas e estratégias institucionais são elaboradas com objetivo de propor medidas corretivas à Diretoria Colegiada e ao Conselho de Administração, diante de eventuais problemas e deficiências detectadas nos processos e no dia a dia da organização. No que diz respeito à auditoria interna, os atos de todas as diretorias e das unidades organizacionais são auditados, seguindo os princípios de governança.

As Diretorias existentes estão localizadas no 5º nível e são responsáveis por gerir os negócios da Companhia, em sintonia com os objetivos estratégicos traçados pelos níveis superiores. São elas: Diretoria Administrativa, Diretoria Comercial, Diretoria de Inovação, Relacionamento e Sustentabilidade, Diretoria Financeira e de Relações com Investidores, Diretoria de Operações e Diretoria de Expansão. A exceção é a Diretoria da Presidência, que se encontra no 4º nível hierárquico e está diretamente ligada à Diretoria Colegiada.

Em virtude da grande extensão territorial do Rio Grande do Sul, existem as Superintendências Regionais, totalizando 10, localizadas em todas as regiões gaúchas. Ocupando o 6º nível hierárquico, as Superintendências dão suporte à tomada de decisão e promovem a aproximação entre a gestão dos serviços prestados e os 317 municípios atendidos.

Por fim, no 7º e último nível hierárquico, as Unidades de Saneamento são estruturas locais existentes na grande maioria dos municípios onde a CORSAN atua, as quais são comandadas pelas Superintendências Regionais de acordo com a região

em que estão. Nas Unidades são realizados os atendimentos presenciais aos usuários e executados serviços comerciais e operacionais (CORSAN, 2019).

Essa estrutura organizacional hierárquica representa, de maneira clara, como as pessoas, funcionários, atividades e serviços relacionam-se dentro da Companhia, quais as responsabilidades e tarefas de cada órgão e quem os comanda. Isso proporciona agilidade e percepção entre os níveis, sendo um facilitador na busca da excelência do serviço público prestado.

A seguir, apresentam-se os arranjos institucionais da estrutura de governança corporativa na CORSAN, assistentes importantes na execução dos planos e metas traçados pela Companhia.

4.3 Estrutura de Governança – arranjos institucionais

A estrutura de governança é fundamental para o alcance de bons resultados dentro deste modelo de gestão. Segundo a FIA (2018), uma boa estrutura de governança define, com clareza, relacionamentos e responsabilidades de conselheiros, funcionários e acionistas, além de exigir tempo, dedicação e comprometimento dos gestores a fim de alinhar todos os interesses da organização.

Já para Charam, Carey e Useem (2014), a estrutura de governança abrange seus sócios, conselho de administração, conselho fiscal, comitê de auditoria, uma auditoria independente, seu *CEO* (*Chief Executive Officer* – diretor executivo) e seus diretores.

Na organização do arranjo institucional da CORSAN, para dar conta dessa estrutura hierárquica de Governança Corporativa, há políticas existentes que se interligam e reforçam essa sistemática, representadas pela Figura 2:

Figura 2 – Política estruturante da Governança na CORSAN



Fonte: CORSAN (2019)

As principais políticas instituídas dentro da Companhia, por meio do modelo de Governança Corporativa, estão representadas pela Figura 2. Como se percebe, há uma interligação dos processos visando a uma prestação de serviço de qualidade, através da implantação de diretrizes e procedimentos de boas práticas de governança, de modo a promover a integração sequencial entre os eixos expostos, conforme se explicita no manual de Governança da Companhia, publicado no ano de 2017, e ainda de acordo com o que prevê a Lei Federal nº 13.303/2016 (Lei das Estatais).

A Política de Gestão de Pessoas, aplicada aos empregados e gestores, visa criar um bom ambiente organizacional, baseado no respeito e no desenvolvimento pessoal e da própria Companhia. Para isso, estabelece um conjunto de princípios, regras e normas a serem seguidas, a fim de estimular o desenvolvimento das relações humanas, e também auxiliando no crescimento profissional do empregado.

Já a Política de Controles Internos objetiva disseminar a cultura de controles para, assim, garantir o cumprimento de leis, regulamentos e normas existentes nos órgãos reguladores. Esses controles minimizam os riscos do negócio, pois reduzem a probabilidade de ocorrência e/ou minimizam impactos em caso de sua manifestação.

Nesse processo está envolvida a Governança Corporativa como mecanismo de interação do processo em todas as fases, à medida que se expõem os requisitos necessários.

A Política de Distribuição de Dividendos, elaborada conforme diretrizes da Lei das Estatais, aborda procedimentos e regras referentes à distribuição de dividendos aos acionistas, periodicidade de pagamentos e parâmetros de referência a serem utilizados, quando a CORSAN obtiver lucro líquido no exercício.

Com o objetivo de regular as práticas de divulgação e uso de informações relevantes, a Política de Divulgação de Informações é mais uma das estruturas de governança existentes. Nela, estão explicitadas as obrigações de cada integrante da Companhia no processo de identificação e comunicação de informações importantes e relevantes. Tais informações são divulgadas ao público, em geral, através do site oficial da CORSAN na internet, em editais de jornais locais com boa circulação e, também, no Diário Oficial do estado do Rio Grande do Sul.

A Política de Sustentabilidade Socioambiental, aplicada a colaboradores, gestores e todos que se relacionam direta ou indiretamente com a Companhia, é caracterizada como o conjunto de práticas e ações que respeitam o meio ambiente e promovem a equidade social. Objetiva, ainda, garantir o cumprimento de leis, regulamentos e normas estabelecidos pelos órgãos ambientais, promover a educação ambiental aos *stakeholders* e buscar a sustentabilidade em todos os processos e métodos de trabalho da Companhia. Esta Política está em acordo com Lei Federal nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), a qual exige a adoção de práticas sustentáveis por todas as empresas públicas e sociedades de economia mista. A seguir, um exemplo de Governança Corporativa por meio da Política de Sustentabilidade:

Figura 3 – Exemplo de Política de Sustentabilidade da CORSAN

PAPO SUSTENTÁVEL

A Corsan lançou o app de sustentabilidade H2OJE.

Nele é possível ler e baixar notícias, relatórios, dicas e materiais pedagógicos relacionados à Sustentabilidade e Educação Ambiental.

Você também pode utilizar o game interativo e acompanhar a série animada “Patrulha da Água”.

O H2OJE está disponível para Android e IOS, além do portal na internet.

Acesse, explore e divulgue essa ideia!



<https://www.h2oje.com>



Fonte: CORSAN (2019)

A Política de Conformidade e Integridade, aplicada a todos os administradores, funcionários e demais prestadores de serviço da Companhia, tem por finalidade zelar pelo cumprimento de leis, regulamentações e demais instrumentos organizacionais, preservando, assim, a imagem, integridade e demais valores éticos, contribuindo para uma gestão eficaz.

Visando à redução dos riscos existentes e de outros que possam vir a se manifestar no futuro, a Política de Gestão de Riscos Corporativos é mais uma das estruturas de governança existentes de suma importância dentro da Companhia. Ela abrange todos os níveis hierárquicos e todas as partes interessadas que participam do processo de gestão dos riscos, garantindo treinamento e capacitação na metodologia aplicada.

A Política de Relacionamento com Fornecedores de bens e serviços, elaborada em consonância com a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), objetiva regular as práticas de relacionamento com fornecedores, estabelecendo uma conduta ética e transparente em todas as relações comerciais da Companhia. A observância dos

direitos humanos, a responsabilidade socioambiental e a adoção de práticas sustentáveis são aspectos levados em conta nessa relação.

Por fim, a Política de Comunicação da CORSAN, criada no ano de 2015, tem o objetivo de estabelecer uma relação de confiança entre a Companhia, o público externo e o interno, fortalecendo sua missão institucional. A comunicação é utilizada como ferramenta estratégica na promoção dos valores junto aos públicos de interesse. As informações são prestadas com transparência e de acordo com princípios éticos e valores que gerem o fortalecimento da confiança entre as partes.

A maioria dessas políticas podem ser vivenciadas no dia a dia da Companhia, nos seus processos e diretrizes de trabalho. Como foi implantada há apenas dois anos, muitas unidades de saneamento ainda estão em fase de adaptação e apresentam oscilações nas práticas de governança em relação a outras que já estão mais estruturadas.

Os manuais e normativos de Governança Corporativa apresentam-se de forma clara e didática, a linguagem utilizada é de fácil entendimento e, em sua maioria, são dinâmicos e não muito extensos. Um dos pontos a melhorar é com relação à acessibilidade desses materiais via site oficial da CORSAN. Devido à importância do tema Governança Corporativa, os materiais poderiam estar com um destaque maior junto ao *layout* inicial do site, pois, atualmente, estão localizados dentro de outro menu existente no site.

Além disso, regularmente, são distribuídos aos colaboradores, junto às unidades de saneamento, materiais impressos sobre os temas referenciados na Figura 2, sendo esse mais um fator que resulta no fortalecimento da estrutura de governança dentro da Companhia.

Na unidade de saneamento da cidade de Canoas, são realizadas reuniões mensais com todos os colaboradores e encarregados dos setores, quando são apresentados diversos indicadores econômicos do mês e demais informações pertinentes à unidade. São debatidos pontos negativos e como podem ser melhorados, além de apresentadas as metas mensais, sendo este mais um exemplo de processo de governança implantado.

Enfim, a Governança Corporativa na CORSAN, apesar de estar ainda em fase de implantação e com pontos a melhorar, já possui muitos setores estruturados com as boas práticas de governança e apresenta perspectivas futuras positivas, buscando,

cada vez mais, obter uma imagem de confiança para com os investidores, consumidores e partes interessadas.

4.4 A gestão de processos na CORSAN sob a ótica da Governança

A busca do aprimoramento da gestão de Governança Corporativa na CORSAN é representada a seguir pela Figura 4. A figura integra os principais elementos de riscos, regulamentos, políticas, indicadores, problemas, planos de ações, auditorias entre outros:

Figura 4 – Gestão de Governança, Riscos e Regulamentos da CORSAN



Fonte: TGN Brasil – Gestão de Riscos da CORSAN (2019)

A Figura 4 possibilita a visualização de como cada elemento impacta os demais e como os principais elementos da Companhia interagem entre si. Isso proporciona uma visão clara e compartilhada do modelo operacional, permitindo aos gestores tomar as melhores decisões que estejam alinhadas com o planejamento estratégico, aprimorando assim a governança.

As organizações que gerenciam seus riscos de maneira eficiente têm maior probabilidade de atingir seus objetivos. Riscos mal gerenciados podem resultar em consideráveis perdas financeiras, deterioração da imagem ou até desencadeamento de uma crise. Diante dessa situação, fica claro que a administração de potenciais riscos é uma questão de sobrevivência e competitividade para a organização (CORSAN, 2017).

Percebe-se que há uma preocupação no alinhamento entre o que se dispõe nos regulamentos e os riscos inerentes ao negócio, parametrizados com a governança. Nesse aspecto, a estratégia da Companhia e o que se define pelo seu plano de negócio, identificados no escopo fundamental de atuação, encontra amparo na política adotada pela gestão e na mensuração de desempenho dos serviços que são prestados, compreendendo a gestão efetiva dos riscos que podem, potencialmente, afetar suas atividades.

A adoção de um sistema de controle interno efetivo e que contemple as áreas que requerem monitoria de procedimentos e processos alinhados com as áreas administrativa, operacional e de decisão, alia-se aos testes aplicados pela auditoria, que busca levantar a necessidade de melhoria sempre que ocorrer uma inconsistência entre o que se define nos manuais e o que se aplica na rotina da Companhia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A CORSAN, nos últimos anos, vem alcançando bons resultados econômico-financeiros. Ao se apresentar saudável financeiramente, conforme atestam os dados contábeis da tabela 1, a estatal revela-se um braço estratégico do governo na execução das políticas públicas de saneamento dentro do estado do Rio Grande do Sul e foi considerada, em 2019, uma das 50 empresas mais inovadoras da Região Sul, conforme revelou a pesquisa Campeões de Inovação, realizada pelo Grupo Amanhã.

Tabela 1 – Demonstrativo do resultado do exercício findos em 31 de dezembro de 2017 e 2018

	2018	2017
RECEITA LÍQUIDA DE VENDA DE BENS E SERVIÇOS	2.693.600	2.565.181
Custo das vendas, serviços e de construção	(1.781.746)	(1.585.867)
LUCRO BRUTO	911.854	979.314
RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	(567.828)	(513.855)
Despesas comerciais	(131.361)	(111.940)
Despesas administrativas	(490.147)	(420.688)
Outras receitas operacionais	79.911	46.352
Outras despesas operacionais	(26.231)	(27.579)
LUCRO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	344.026	465.459
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	43.646	40.460
Receitas financeiras	104.198	116.330
Despesas financeiras	(60.552)	(75.870)
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E DO IMPOSTO DE RENDA	387.672	505.919
Corrente	(123.287)	(162.005)
Contribuição social	(34.601)	(45.114)
Imposto de renda	(88.686)	(116.891)
Diferido	27.702	38.764
Contribuição social diferida	7.343	10.272
Imposto de renda diferido	20.359	28.492
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	292.087	382.678
LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO	0,47609	0,62375
As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras		

Fonte: CORSAN (2019)

O objetivo geral do estudo foi apresentar como está estruturada a Governança Corporativa na gestão da CORSAN, detalhando seus órgãos, diretorias e conselhos e como eles atuam, auxiliando no gerenciamento da Companhia.

Para tanto, por meio de pesquisa documental, realizou-se análise de conteúdo dos normativos, manuais e relatórios publicados no site oficial da CORSAN, bem como leis, livros, artigos e pesquisas anteriores sobre o tema, para o embasamento da fundamentação teórica, além de participação em um seminário regional a respeito do assunto.

Foi evidenciado que a Governança Corporativa dentro da CORSAN, apesar de recém implantada e de encontrar algumas resistências internas, está estruturada de forma definida em diversos setores, com seus níveis hierárquicos interligados pelo organograma efetivo na distribuição das responsabilidades de gestão. Os manuais, normas e demais regulamentos estão de acordo com as principais legislações

vigentes sobre o tema, com poucos detalhes a melhorar, como a sua visualização no site oficial, por exemplo. Os processos e métodos de trabalho existentes obedecem aos princípios e valores éticos propostos pela alta direção, oportunizando aprendizado e sustentabilidade nas operações que envolvem o seu escopo de trabalho.

De forma geral, pelas políticas estruturantes, constatou-se que a Governança Corporativa, no caso da companhia estudada, apresentou uma estrutura organizada, na qual os diversos órgãos existentes estão alinhados com o planejamento estratégico. Além disso, observou-se que as principais decisões e planos de ação adotados são respaldados por sistemas de controle que visam proteger o patrimônio da entidade, interligando as áreas administrativas e operacionais.

Percebeu-se, também, que a comunicação é outro ponto de destaque dentro da Governança na Companhia, sendo que as informações são amplamente divulgadas, em todos os canais de comunicação existentes, de forma transparente e direta, o que se constitui num dos pilares da Governança Corporativa, oportunizando o alcance dos objetivos e metas estipulados pela alta direção e disseminados junto aos demais componentes do processo gerencial.

Nesse aspecto, as políticas instituídas são auxiliares importantes dentro do sistema de Governança Corporativa da CORSAN, uma vez que nos manuais e normativos são apresentadas as principais funções de cada área, a composição dos seus membros e responsáveis, definindo de que maneira os diversos usuários da informação podem colaborar para atingir a principal missão da companhia, ou seja, prestar um serviço de excelência em saneamento básico gerando valor às partes interessadas.

Com isso, a Governança, quando bem estruturada e pautada na gestão dos riscos inerentes ao negócio, aprimora os processos e métodos de trabalho, permitindo a visualização das medidas corretivas, quando necessário, gerando credibilidade, autonomia às atividades-fim e representando uma vantagem competitiva no mercado.

Sob esse foco, percebeu-se o alinhamento entre as avaliações dos cenários, do desempenho gerado no âmbito operacional e financeiro da companhia, complementado fortemente por mecanismos de controle e processos bem sistematizados de auditoria. A gestão do risco, quando deficiente, é um dos principais fatores que afetam as atividades das organizações, ponto esse que a Governança visa fortalecer no processo de tomada de decisão.

Esse estudo proporcionou ainda a reflexão sobre aspectos humanos, visto que as boas práticas de Governança abordam as relações com as pessoas, com a sociedade e com ações sustentáveis. Além disto, essa pesquisa pode colaborar para que outras estatais e empresas públicas tenham um posicionamento positivo em relação ao modelo de gestão adotado pela Companhia, que demonstrou ser eficiente ao gerar bons resultados na execução das políticas públicas na CORSAN.

Portanto, os gestores que vêm adotando o modelo de Governança Corporativa e suas boas práticas, estão colhendo resultados favoráveis nas suas organizações, com as metas e os interesses organizacionais sendo atingidos, com os departamentos e os sistemas de trabalho bem estruturados, garantindo assim a longevidade da organização.

Por ser um modelo de gestão surgido recentemente, os estudos que relacionam o gerenciamento de resultado com a Governança Corporativa ainda são exploratórios, no sentido de apresentar como ele está sendo inserido no cenário brasileiro. Porém, à medida em que esses instrumentos sejam ampliados no âmbito governamental, o tema tende a se expandir nos próximos anos por meio de novas pesquisas. Com isso, espera-se que esse estudo contribua para o incremento das discussões sobre o arranjo que se molda em organizações vinculadas ao governo, assim como as pesquisas que são voltadas às organizações de capital aberto. As restrições, resistências e dificuldades de implantação da Governança Corporativa em empresas públicas também se torna um bom campo para ser explorado em próximos estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRANCO, Cláudio Souza Castello; CRUZ, Cláudio Silva da. **A prática de governança corporativa no setor público federal**. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/85/83>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa. **Conceitos em governança corporativa**. Revista GV Saúde. São Paulo, v. 2, n. 5, p. 26-31, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://fgvsaude.fgv.br/sites/gvsaude.fgv.br/files/56.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

BRASIL. **Lei Federal nº 10.406/2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 18 mar. 2019.

_____. **Lei Federal nº 13.303/2016**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 14 mar. 2019.

CORSAN. **Código de Conduta Ética Profissional**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/governanca-corporativa>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

_____. **Estatuto Social Consolidado**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/governanca-corporativa>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

_____. **Política de Comunicação**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

_____. **Política de Conformidade e Integridade**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

_____. **Política de Controles Internos**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

_____. **Política de Distribuição de Dividendos**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

_____. **Política de Divulgação de Informações**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

_____. **Política de Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

_____. **Política de Gestão de Riscos Corporativos**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

_____. **Política de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

_____. **Política de Relacionamento com Fornecedores de Bens e Serviços**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/politicas>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

_____. **Política de Sustentabilidade Socioambiental**. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/upload/arquivos/201803/01110649-politica-de-sustentabilidade-socioambiental.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

CHARAM, Ram; CAREY, Dennis; USEEM, Michael. **Governança Ativa: As Vantagens de uma Liderança Compartilhada entre Conselheiros e Executivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Daniel Fonseca; CARVALHO, Franciscal de Melo. **Relação entre gerenciamento de resultado e governança corporativa: construindo um referencial teórico a partir de uma revisão sistemática da literatura**. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/ac05/dbdde3886672b4ae4e3e372cdb225781c623.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

DEFINA, Alessandra. **As práticas de boa governança corporativa no setor público**. [Palestra no evento “Escola do Parlamento”]. Ribeirão Preto, 23 nov. 2018. Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=G-gFTAOnzP0>. Acesso em: 25 abr. 2019.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARCIA e SOUZA, Thelma de Mesquita. **Governança Corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JUND, Sérgio. **AFO – Administração Financeira e Orçamentária**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

LEAL, Ricardo Pereira Camara; FERREIRA, Vicente Antônio de Castro; SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2002.

LISOT, Altair. **Os princípios da governança corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil**. Revista Ordem Pública, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 29-55, jan./jun. 2012.

LUSTOSA, Eliane. **Debate sobre governança corporativa, eficiência estatal e respeito ao patrimônio público**. [Entrevista cedida ao Instituto Millenium]. Exame, São Paulo, 25 mar. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/instituto-millenium/lustosa-8220-e-fundamental-que-o-setor-publico-siga-um-codigo-de-boas-praticas-de-governanca-corporativa-8221>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS, Alberto Borges. **Modelos de Governança Corporativa: conheça as diferenças**. [Texto publicado no site do Inepad Consulting]. São Paulo, 22 nov.

2016. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/modelos-de-governanca-corporativa/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Revista APGS: administração pública e gestão social. Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO_GovernancaCorporativaAplificada.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

NITTIS, Louise de. **Governança Corporativa no poder público: como implementar**. [Texto publicado no site E-gestão pública]. São Paulo, 28 out. 2015. Disponível em: <<https://www.e-gestaopublica.com.br/governanca-corporativa-no-poder-publico/>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **Gestão por resultados na administração pública**. [Texto publicado no site Admin Concursos]. São Paulo, 28 out. 2014. Disponível em: <<https://www.adminconcursos.com.br/2014/10/gestao-por-resultados-e-administracao.html>>. Acesso em: 31 out. 2019

PORTAL ABRINQ (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos). Disponível em: <<https://www.fadc.org.br/noticias/871-responsabilidade-corporativa-o-caminho-para-sua-empresa-ajudar-a-construir-um-mundo-melhor.html>>. Acesso em: 08 abr. 2019.

PORTAL FIA (Fundação Instituto de Administração). Disponível em: <<http://fia.com.br/blog/governanca-corporativa/>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

PORTAL IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

PORTAL OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico). Disponível em: <<http://www.oecd.org/education/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, Afonso Celso da Cunha; **Experiências de Governança Corporativa**: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.