

APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO AO PROGRAMA DE INTEGRIDADE, EM CONSONÂNCIA COM A LEI N.º 12.846/2013, E FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO - SABESP.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar as influências do Programa de Integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 para com 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 em profundidade com gestores responsáveis pelo Programa de Integridade da Sabesp, análise documental e observações participantes dos pesquisadores. 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: Lei n.º 12.846/2013; Governança Corporativa; Programa de Integridade

INTRODUÇÃO

O mercado, cada vez mais, reconhece a adoção de boas práticas de governança corporativa, onde valorizam 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).

Nesse contexto, as boas práticas de governança corporativa passaram a ser perseguidas, exigidas e vistas como uma forma de o investidor assegurar o tratamento adequado de seus interesses principalmente o retorno dos investimentos.

Conforme Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015a), a referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade. Nesse sentido, o IBGC incentiva e valoriza a proposição de medidas que contribuam para a promoção de um ambiente empresarial livre de corrupção, baseado na ética e na conformidade com leis, regulamentos e normas externas e internas das organizações. Em prol desse amadurecimento, defende o pleno cumprimento da Lei nº 12.846/2013 (“Lei Anticorrupção”) e a efetiva adoção pelas empresas de mecanismos contra a corrupção.

Diante do exposto, o trabalho propõe analisar como a alta administração apoia o Programa de Integridade, bem como esses mecanismos contra a corrupção influenciou as práticas de Governança Corporativa da SABESP.

Para Costa (2017) “O Programa é um componente do sistema de Governança empresarial que busca aprimorar o relacionamento com os seus públicos de interesse, sendo eles: órgãos da Administração Pública, sociedade, clientes, empregados e órgãos de controle e fiscalização. Conjuga instrumentos de gestão, estratégia e controle visando avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão com vistas a atender o interesse público e a prestação de serviço à sociedade”.

No tocante ao Programa de Integridade, além de ser um componente de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015a) 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. Na implantação e na execução desses programas, devem-se, tendo como objetivo específico mecanismos e medidas anticorrupção. Na implantação e na execução desses programas, devem-se atender às diretrizes da Lei Anticorrupção e observar as orientações fornecidas pelos guias de integridade da Controladoria Geral da União - CGU (IBGC, 2015, p.02).

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC (2016) ressalta que esse programa de integridade é um mecanismo de gestão de riscos adotados pelas empresas, que teve sua origem no mercado financeiro e se estendeu para as mais diversas organizações, privadas e públicas. Os objetivos são o controle e a mitigação de riscos, a verificação de práticas saudáveis dentro da empresa, a probidade no desempenho da atividade empresarial, entre outros.

Assim sendo, na adoção de boas práticas de governança corporativa, o Programa de Integridade, em aderência a Lei nº 12.846, é um mecanismo de controle e um conjunto de medidas que visa prevenir, detectar e remediar a ocorrência de desvios, fraude e corrupção atendendo aos princípios de *accountability* e transparência, proporcionando, desta forma, mais segurança e credibilidade aos *stakeholders*.

No entanto, não há um padrão de implementação de uma boa governança corporativa que resulte na efetiva valorização da empresa, pois a sua concepção deve se adequar as características da sociedade. Para o IBGC (2015b) “..boas práticas de Governança são aplicáveis em qualquer estrutura de sociedade, requerendo somente sua adequação às peculiaridades de cada instituição”. Consequentemente, ressalta-se que o programa de integridade deve ser elaborado de acordo com as características e riscos inerentes da atividade de cada pessoa jurídica.

O próprio IBGC (2015b) acrescenta que não há limitação na implementação de uma estrutura de Governança, sendo aplicáveis a quaisquer entidades e a legislação obriga a prática de estrutura mínima. O que precisa ser

dosado é a necessidade de cada empresa, sua capacidade de absorver os custos da estrutura e o modelo que se adequa a cada cooperativa.

Relacionado a essa necessidade de uma estrutura peculiar de governança corporativa para cada entidade, esse trabalho busca, em um dos seus propósitos, identificar e classificar as principais práticas de governança corporativa da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp e sua aderência ao Programa de Integridade.

Justificativa

A grande sequência de escândalos de corrupção enfrentada pelo Brasil, aliada à revelação da magnitude das quantias desviadas nos casos desvendados, levaram o tema corrupção para o cotidiano do brasileiro. Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos.

A Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, instituiu a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública.

Além do seu caráter punitivo, a referida Lei também atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado Programa de Integridade.

Conforme o Decreto nº 8.420/2015 definiu no seu art. 41 o que é Programa de Integridade:

“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.”

Diante do conceito supracitados, esse trabalho acadêmico se fundamentará na apreciação da implementação de medidas anticorrupção adotadas pela Sabesp, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública na Lei nº 12.846/2013 e, assim, fortalecer a Governança Corporativa da empresa e proporcionando mais confiança aos *stakeholders*.

OBJETIVOS

Alinhada com a justificativa supracitado, este projeto como objetivo:

- Analisar as influências do Programa de integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 para com as práticas de Governança Corporativa da SABESP

Objetivo Específicos

As ações a serem realizadas para atingir o objetivo geral da pesquisa e também aplicá-lo em outras situações são:

- Analisar abrangência do Programa de Integridade na Sabesp
- Identificar e classificar as principais práticas de apoio da alta administração e sua aderência ao Programa de Integridade.
- Apreciar, segundo as melhores práticas governança corporativa, as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento do apoio da alta administração ao Programa de Integridade

METODOLOGIA

Para atender os objetivos que foram propostos neste trabalho, será apresentada neste capítulo a metodologia necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

Godoy (1995) afirma que “a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”.



Segundo Goldenberg (2001), ao adotar a abordagem qualitativa, os pesquisadores se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, pois, se recusam a legitimar seus conhecimentos por processos quantificáveis que venham a se transformar em leis e explicações gerais.

Complementando essa ideia, cabe a concepção de Demo (2000) de que na pesquisa qualitativa há um interesse em apanhar também o lado subjetivo dos fenômenos, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes para o entendimento destes. Demo (2000) destaca ainda que a pesquisa qualitativa não lida com dados evidentes, pois, os fenômenos que primam pela qualidade no contexto social, são reconhecidamente muito subjetivos e sua captação exige mais que mensuração de dados, já que o interesse da pesquisa qualitativa está em perceber a intensidade e não apenas a extensão do fenômeno.

Sob esta mesma perspectiva, Godoy (1995) afirma que os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados, assim, o interesse dos pesquisadores está em constatar como determinado fenômeno se manifesta e como os indivíduos interpretam seus sentimentos e ações.

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa apresenta-se como a melhor opção para obter resultados satisfatórios ao pesquisar os mecanismos do Programa de Integridade e suas contribuições na estrutura de Governança. Na direção do desenvolvimento desse projeto ao realizar uma pesquisa qualitativa, será utilizando a estratégia de estudo de caso numa na Sabesp, empresa de capital aberto listada no Novo Mercado, segmento no qual são maiores as exigências a respeito das práticas de Governança Corporativa.

Neste caso, o estudo em profundidade possibilita analisar a abrangência do Programa de Integridade, verificando as principais práticas de apoio da alta administração e identificando as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento na estrutura organizacional da empresa escolhida e, se confirmada tal proposição, descrever como isso se sucedeu.

A pesquisa exploratória tem como objetivo aumentar a familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Segundo Gil (1991) “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. Sellitz (1967) acrescenta que: Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Diante desse contexto e em razão da Lei nº 12.846/13 ser recente e ter entrado em vigor em 29.01.2014, esse estudo adotará o método de pesquisa de natureza exploratória e, quanto a classificação do objetivo, caracterizada como descritiva.

De acordo com Cervo (2002), a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona os fatos ou os fenômenos sem manipulá-los. Esse tipo de pesquisa procura conhecer as várias situações e relações que ocorrem na vida social, política e econômica e os aspectos do comportamento humano, tanto no indivíduo como em um grupo.

O estudo será realizado na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp. A seleção da empresa levou em conta o fato desta fazer parte do Novo Mercado e pela possibilidade do pesquisador utilizar a técnica da observação participante. Gil (1991) recomenda a escolha de casos típicos, ou seja, aqueles que aparentam melhor expressar o tipo ideal da categoria. Por estar classificada no nível mais elevado de Governança Corporativa, a unidade de análise selecionada atende a esta recomendação.

Os procedimentos de pesquisa incluem a coleta de dados a partir de documentos como: 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 no portal eletrônico da empresa. A análise documental irá subsidiar a elaboração dos roteiros de entrevistas semi-estruturadas, além da validação das informações e da análise realizada.

De acordo com Yin (2005), cada proposição de estudo direciona a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo. Segundo o mesmo autor “Essas questões “como” e “por que”, pegando a essência daquilo que você realmente está interessado em responder, levam-no ao estudo de caso como a estratégia apropriada em primeiro lugar”.



Como a proposição é entender como o Programa de Integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 influenciou as práticas de Governança Corporativa da SABESP, é necessário:

- Analisar abrangência do Programa de Integridade na Sabesp;
- Identificar e classificar as principais práticas de apoio da alta administração e sua aderência ao Programa de Integridade.
- Apreciar, segundo as melhores práticas governança corporativa, as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento do apoio da alta administração ao Programa de Integridade
-

Para discernir o quanto a alta administração apoia o Programa de Integridade, inicialmente, será identificada a estrutura do programa corrente e submeter esses mecanismos a apreciação das melhores práticas de governança corporativa, revendo, quando for o caso, esses instrumentos em curso. Diante desse levantamento serão revisadas as exigências legais, a fim de checar aquelas que precisam ser alteradas ou reforçadas.

As entrevistas serão realizadas com o Superintendente da Gestão de Riscos e Conformidade e com o Departamento de *Compliance*, ambos da Sabesp. A pesquisa contará ainda com a observação participante do pesquisador.

Por fim, procederá ao cruzamento das informações extraídas das diversas fontes, sendo o conteúdo analisado em profundidade com o intuito de 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.

RESULTADOS OBTIDOS

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA SABESP

Conforme Sabesp (2017) a Companhia está listada no Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBovespa, o segmento de mais alto nível de governança corporativa do Brasil, e na New York Stock Exchange – NYSE (ADR nível III), desde 2002, e, portanto, se sujeita às regras da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e da BM&FBovespa, no Brasil, e às normas da Securities and Exchange Commission - SEC e da NYSE, nos Estados Unidos.

A estrutura de Governança Corporativa da Sabesp é composta de:

- *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 de Junho de 2016 e não prestou, durante este período, serviços não relacionados à auditoria externa.

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 auferimento 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 Sabesp tem em seu Código de Ética e Conduta o seu principal referencial orientador, cujos valores éticos destacam o respeito à sociedade, ao cliente, ao meio ambiente e às pessoas, integridade, competência e cidadania. O Código estabelece a relação da Sabesp com os seus diversos públicos de interesse: administradores, conselheiros fiscais, empregados, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade e sociedade em geral.

Para que o Código de Ética e Conduta seja observado, a Sabesp dispõe de um Comitê de Ética e Conduta, de um Canal de Denúncias interno e de um Procedimento Empresarial de Apuração de Responsabilidades, bem como recebe denúncias externas via Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Cliente. O canal interno também está preparado para acatar denúncias anônimas. Os resultados das averiguações das denúncias são encaminhados ao Comitê de Auditoria. As incidências são reportadas ao Comitê de Ética e Conduta, para ações preventivas.

O Comitê de Ética e Conduta é o responsável por estimular o comprometimento de empregados com o Código e por zelar por sua constante pertinência, atualização e adequação, bem como por orientar e sugerir ações necessárias para divulgação e disseminação de seus preceitos em todos os níveis da Companhia.

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

Conforme entrevista, dia 01.02.2018, com o 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 (2015b), em 5 pilares. Seguem definições dos Pilares do quadro 1:

Quadro 1: Pilares do Programa de Integridade

Pilares	Definições adotadas
1º: Comprometimento e apoio da alta direção	O apoio da alta direção da empresa fomenta a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.
2º Instância responsável	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.
3º: Análise de perfil e riscos	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.
4º Regras e Instrumentos	Elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; Desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou red flags; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); Definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação.; Elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.
5º Monitoramento contínuo	Definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade Criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. Garantir que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas.

Fonte: CGU (2015b)

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. Segue figura 1 do *framework* do modelo de Três Linhas de Defesa:



Figura 1: 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 2016, um crescimento na aderência de 12%. No dia da reunião com o PKS, conforme quadro 2, o índice de aderências das ações ao Programa de Integridade era de 70%.

Quadro 2: Nível de aderência às 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	55%
4º Regras e Instrumentos	28	50%
5º Monitoramento contínuo	11	100%
Total de ações do Programa de Integridade	59	70%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe destacar, conforme entrevista com o PKS, que há 23 mecanismos e procedimentos internos de integridade do programa em fase de implementação parcial ou total. Também não foi constatada a inserção do Programa de Integridade no Planejamento Estratégico da Sabesp.

MELHORES PRÁTICAS E LEGISLAÇÃO VIGENTES PARA DEFINIÇÃO DE MÉTRICAS AO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

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 nº8.420 (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 parâmetros:

- 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 financeiros 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.**

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, 2015b).

Conforme CGU (2015b) “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 embarço 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



**Encontro Técnico
AESABESP**

29º Congresso Nacional
de Saneamento e
Meio Ambiente



FENASAN

parceiro **IFAT**

2018

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).

Parar o Instituto Ethos (2016), 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 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.

Em virtude desse trabalho monográfico buscar responder como um Programa de Integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 influencia as práticas de Governança Corporativa da SABESP e consequentemente a relação com os *stakeholders* corporativos, iremos avaliar a estrutura do Programa de Integridade da Sabesp no tocante a área do Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética.

A CGU (2015a) ressalta 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, consequentemente, 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 à 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. Na figura 2 a CGU destaca o Comprometimento da Alta Direção entre os 5 (cinco) pilares do Programa de Integridade.

Figura 2: Pilares que norteiam um Programa de Integridade.



Fonte: CGU (2015b)

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).



APRECIÇÕES 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 3:

Quadro 3: 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.	1 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)?	2 Implementação e manutenção do programa de integridade
3) Em relação ao programa de integridade, responda: a) Qual a área/pessoa responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade. b) A área ou setor responsável tem dedicação exclusiva ao programa? c) Explique como a área está organizada e estruturada (recursos humanos, infraestrutura, recursos materiais, etc.). 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. 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 f) A quem esta área/pessoa se reporta?	3 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?	4 Ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção

Fonte: CGU (2017)

1. Envolvimento da Alta Administração

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. Segue quadro 4 comprovando o envolvimento direto da direção ao firmar o compromisso público contra a corrupção:



Quadro 4: Demonstração do comprometimento dos principais membros da alta direção:

Relatório institucional	Comunicação	Local no relatório
Relatório de sustentabilidade 2016 (2017)	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração firmando o compromisso contra a corrupção	Página 06
	Mensagem do Diretor-Presidente firmando o compromisso contra a corrupção	Página 08
	Mensagem de Governança Corporativa: Gestão Moderna, Ética e Integridade firmando o compromisso contra a corrupção	Página 15
20F (2017)	Atuação do Comitê de Auditoria	Página 174
	Cumprimento das Leis Anticorrupção	Página 176
Formulário de Referencia 2016 (2017)	Política de gerenciamento de riscos	Página 78
	Gerenciamento de riscos e controles internos	Página 90
Relatório da Administração 2016 (2017)	Mensagem do Diretor-Presidente firmando o compromisso contra a corrupção	Página 11
	Mensagem De Gestão Moderna, Ética e Integridade	Página 16
	Mensagem de Estratégia e Visão de Futuro (Planejamento)	Página 19
	Relatório Anual Resumido Do Comitê De Auditoria	Página 200

Fonte: pesquisa do autor

Verificou-se que em 2015 a Sabesp passou a ser signatários da *Call to Action*, iniciativa da ONU no âmbito do Pacto Global que incentiva governos a estabelecerem medidas anticorrupção.

Na entrevista com o Superintendente de Gestão de Riscos e Conformidade - Pk, foi apontado que a Sabesp também é associada do Intuito Ethos. Averiguado, nessa mesma entrevista, que em 09.12.2015 foi comunicado internamente a criação da estrutura de *compliance* a todos os colaboradores.

Conforme consta nos relatórios institucionais, a Sabesp tem um Comitê de Ética e Conduta. Esta estância é composta por um representante de cada uma das Diretorias abaixo:

- Presidência;
- Diretoria de Gestão Corporativa;
- Diretoria Econômico-Financeira e de relações com Investidores;
- Diretoria de Sistemas Regionais;
- Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente;
- Diretoria Metropolitana.

Ao analisar o Regimento Interno do Comitê de Ética da Sabesp, verificou-se as competências desse Comitê:

- O Comitê de Ética e Conduta responde diretamente à Diretoria Colegiada e tem as seguintes atribuições consultivas, deliberativas, normativas e educativas:
- Estimular o comprometimento de empregados com o Código de Ética e Conduta, promovendo ações e campanhas educativas para a disseminação de seus preceitos em todos os níveis da empresa.
- Zelar pela constante pertinência, atualização e adequação do Código, comunicando à Diretoria a necessidade de alteração do conteúdo que conflite com disposições de legislação, procedimentos, políticas e deliberações de diretoria vigentes. Ou ainda, solicitar alterações de procedimentos, políticas e deliberações de diretoria que conflitem com as disposições do Código fixadas com base em legislação em vigor.
- Receber e avaliar denúncias de infringência ao Código de Ética e Conduta, para encaminhamento à Superintendência de Auditoria, que é responsável pelo cadastramento e averiguação, nos termos dos procedimentos empresariais vigentes.
- Analisar os resultados das apurações para, quando for o caso, recomendar medidas preventivas e corretivas a serem adotadas pelas áreas da empresa ou inseridas no plano de atuação do Comitê de Ética.
- Acompanhar a implementação de ações preventivas e corretivas pertinentes à adequação dos processos empresariais relacionados ao atendimento do Código.
- Propor alterações no Código decorrentes da análise de procedimentos, processos internos ou resultados de apurações e efetuar campanhas de divulgação do seu conteúdo.



- Deliberar, em caso de dúvida, sobre quaisquer situações não previstas sobre interpretação do Código, de forma a preservar os objetivos institucionais, econômico-financeiro e as políticas empresariais.
- Analisar, fundamentar e deliberar sobre questões éticas que lhe forem colocadas, quando acionado, devendo proceder ao encaminhamento à Superintendência de Auditoria sempre que houver indícios de que a conduta configure falta ética ou infração de outra natureza.
- Atuar em averiguações, em conjunto com a PA, sempre que solicitado.

2. 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):

3.12 A área funcional de conformidade deve reportar o desenvolvimento e andamento do Programa de Conformidade, periodicamente, à Presidência, Diretoria Colegiada e Comitê de Auditoria.

3.12.1 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)

Para definição dos papéis dentro da PI0029, foi construído uma Matriz RACI (figura 3). A Matriz RACI é uma ferramenta utilizada para atribuição de responsabilidades, dentro de um determinado processo. É referenciada por diversas boas práticas de mercado (PMI, 2013).

Figura 3: Matriz RACI dos autores da Política de Conformidade - PI0029

Assuntos	Conselho de Administração	Comitê de Auditoria	Diretoria Colegiada	Diretor Presidente	Diretorias	Sup. e Unidades de Negócio (1ª linha de defesa)	Autoridades Funcionais (2ª linha de defesa)	Sup. de Gestão de Riscos e Conformidade	Sup. de Auditoria (3ª linha de defesa)
Estruturação do programa de Integridade	A2 / C	C / I	C / I	A1 / C / I	-	R	R	C	C
Implementação dos Planos de ação	I	I	-	C	A / C / I	R	R	C	
Assegurar a adequação, o fortalecimento e o funcionamento de controles internos	I	I	-	I	I	R	C	C	A / C
Garantir aderência às normas legais, regulamentações e instrumentos organizacionais	I	I	-	I	I	R	A / C	C	C
Disseminar a cultura de conformidade	-	A / C	-	-	-	-	-	R	-
Acompanhar a legislação externa e sua regulamentações	-	A / C	-	-	-	-	-	R	-

Legenda

- R - Responsável pela execução
- A - Autoridade para aprovar
- C - Precisa ser consultado (avalia)
- I - Precisa ser informado (conhece)
- A1 - 1ª Aprovação
- A2 - 2ª Aprovação

Fonte: Elaborado pelo autor.



A construção dessa matriz possibilita o mapeamento e visualização de forma simplificada dos responsáveis por cada assunto relativo área de Compliance. Portanto, verifica-se que a estruturação do programa de integridade, bem como a implementação dos Planos de ação são avaliadas pela PK e informado ao Comitê de Auditoria da Sabesp.

Na entrevista com o Superintendente de Gestão de Riscos e Conformidade - PK, 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 a 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.

3. 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.

Na entrevista com o PKS (2017), foi esclarecido que a área responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade e a Superintendência de Gestão de Riscos e Conformidade -PK, por meio do Departamento de Conformidade - PKS.

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

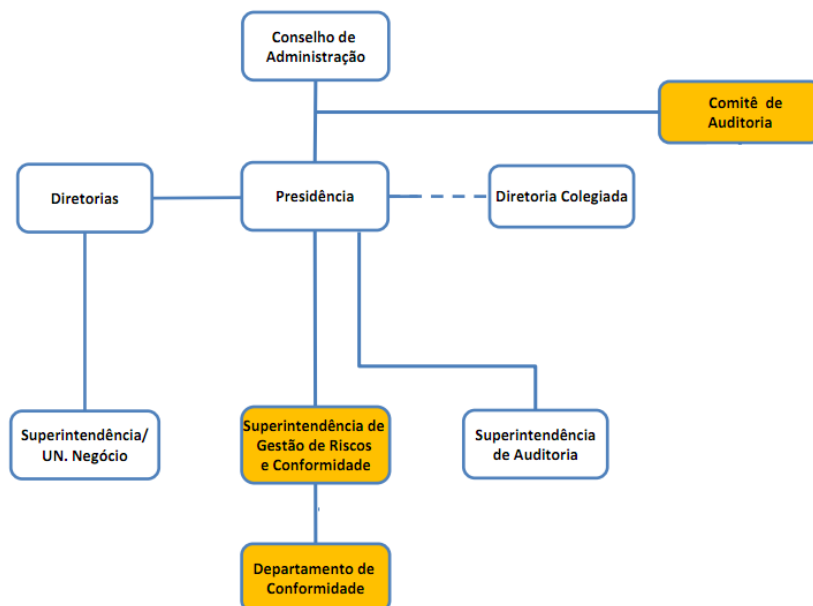
- a) elaborar, monitorar a implantação e coordenar o Programa de Integridade.
- b) disseminar a cultura de conformidade em todos os níveis hierárquicos da empresa;
- c) assessorar as Superintendências e Unidades de Negócio na elaboração dos planos de ação para assegurar a aderência e cumprimento das leis, regulamentações e instrumentos organizacionais;
- d) monitorar os controles internos geridos pela 1ª linha de defesa, de forma a evitar e mitigar riscos de não conformidade;
- 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;
- 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;
- 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.

Cerificou-se que o PKS se dedica exclusivamente aos temas de *compliance* relativos a Políticas de Conformidade e conta com 4 colaboradores, entre eles o Gerente de Departamento, onde o gerente e um dos analistas tem experiência em controles internos.

Quanto à organização estrutural da área, a PI0029 (2016) destaca a existência de uma área responsável pelo programa de integridade e suas principais funções. No Organograma da Diretoria Presidência, o PKS esta ligado estruturalmente ao Diretor Presidente. No entanto, ao apreciar a PI0029 verifica-se um reporte também ao Comitê de Auditoria, conforme organograma da figura 4:



Figura 4: Organograma funcional do PKS



Fonte: PI0029 (2016); adaptação autor.

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.

Na entrevista com o Superintendente verificou-se que a Sabesp, além de alocar os recursos humanos com uma equipe de dedicação exclusiva e um centro de custo próprio para viabilizar as ações relacionadas ao programa de integridade, recursos estruturais com instalações adequadas e recursos tecnológicos com hardwares e softwares para desenvolvimento das atividades de *compliance*, também está sendo disponibilizado para o ano de 2017 um orçamento suficiente para contratação de consultorias e treinamento da equipe para a manutenção e expansão do programa de integridade.

4. 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, para o Pacto Global da ONU - Organização das Nações Unidas, que reúne 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:

- Participação da comissão de integridade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.
- Participação no grupo de trabalho - GT anticorrupção da Ordem dos Advogados do Brasil/SP;
- Participação no conselho consultivo da Iniciativa de Integridade para Estatais - Transparência internacional;
- Coordenação de GT para desenvolvimento de Programa de Integridade na Cesp e EMAE.
- Participação do núcleo de governança da Fundação Nacional de Qualidade - FNQ
- Participação no conselho consultivo do Anticorruption Collective Action Siemens Integrity Initiative Project & United Nations Global Compact



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na direção de desenvolver esse trabalho monográfico a pesquisa qualitativa apresenta-se como a melhor opção para identificar os mecanismos do Programa de Integridade e suas contribuições na estrutura de Governança e aos *Stakeholders* corporativos. Ao realizar a pesquisa qualitativa, foi utilizando a estratégia de estudo de caso na Sabesp, conjuntura esta que adquiriu mais robustez por ser uma empresa de capital aberto listada no Novo Mercado, segmento no qual são maiores as exigências a respeito das práticas de Governança Corporativa.

Para o estudo do apoio da alta administração aos instrumentos de governança corporativa no que tange melhores práticas e legislação vigentes foi adotado a pesquisa de natureza exploratória e, quanto a classificação do objetivo, caracterizada como descritiva.

O presente trabalho acadêmico compreendeu, respectivamente, a pesquisa bibliográfica, utilizada para compor o referencial teórico do trabalho, bem como para a formulação do problema e proposições da pesquisa, a coleta de dados a partir de documentos como: relatórios financeiros e de sustentabilidade, estatuto social, atas de reunião, comunicações internas, relatórios de gestão, boletins de divulgação interna e externa, procedimentos internos, bem como das informações disponíveis no portal eletrônico da Sabesp. A análise documental subsidiou a elaboração dos das entrevistas semiestruturados, além da validação das informações e da análise realizada.

As entrevistas foram realizadas com o Superintendente da Gestão de Riscos e Conformidade - PK e com o Departamento de *Compliance* - PKS. A pesquisa também contou com observação participante do pesquisador. Para discernir o quanto a alta administração apoia o Programa de Integridade, inicialmente, foi identificada a estrutura do programa corrente e submetido os mecanismos a apreciação das melhores práticas de governança corporativa.

Por fim, foram cruzamentos as informações extraídas das diversas fontes, sendo o conteúdo analisado em profundidade com o intuito de 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.

Portanto, para responder o problema dessa pesquisa e os objetivos que foram propostos neste trabalho monográfico, serão apresentadas neste capítulo as considerações do estudo do apoio da alta administração ao Programa de Integridade e como esse instrumento influenciou as práticas de Governança Corporativa da Sabesp e consequentemente a relação com os *stakeholders* corporativos. Na sequência serão tratados, devido ao escopo do projeto, as limitações da pesquisa. Por fim, são apresentadas possíveis considerações para estudos posteriores.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Foram avaliadas as medidas de integridade existentes na Sabesp, identificando as deficiências e as oportunidades de melhoria, com a finalidade de diminuir o risco de corrupção e fraudes na companhia, bem como aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer. Também foi avaliado o comprometimento da alta direção da empresa com o Programa de Integridade, que se reflete em sua atuação na discussão e 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.

Diante das análises supracitados, esse trabalho acadêmico se fundamentou na apreciação do 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 e, assim, fortalecendo a Governança Corporativa da empresa e proporcionando mais confiança aos *stakeholders*.

Ao atentar ao primeiro objetivo específico da pesquisa, constatou que os principais *stakeholders* considerados, na implementação de medidas anticorrupção adotadas pela Sabesp, são os clientes, acionistas, fornecedores, poder concedente e, principalmente, a sociedade pela motivo da Sabesp ter em sua missão a contribuição para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.

Em relação ao compromisso da Alta Administração com o tema de integridade, foi constatada a comunicação interna e externa ressaltando a importância das políticas de integridade ou a obrigatoriedade de seu cumprimento, principalmente nos relatórios publicados ao mercado.

Cumpre destacar que a Sabesp possui normas internas que tratam de temas pertinentes ao Programa de Integridade, como: Código de Ética e Conduta e normas internas que contemplam procedimentos de sindicância investigativa e de aplicação de penalidades. No entanto, a Sabesp ainda não implementou um Programa de Integridade contendo todos os mecanismos e procedimentos internos de integridade.

O conteúdo do Código de Ética e Conduta explicita, de forma clara e objetiva, os princípios e os valores fundamentais adotados pela Sabesp relacionados à questão de ética e integridade, bem como estabelece requisitos para o relacionamento da Companhia com seus empregados. O referido Código ainda define preceitos específicos que os colaboradores e terceiros devem observar no desenvolvimento de suas atividades. Por outro lado, não faz menção à proibição de retaliações aos denunciadores e os mecanismos para protegê-los, além disso, não estabelece vedações expressas ao nepotismo, à manutenção de situações de conflito de interesses e à prática de fraudes, inclusive em licitações e contratos, seja como contratante ou contratado.

O referido código foi escrito em linguagem acessível aos diferentes públicos e está disponível a todos os empregados na intranet, apesar de não ser na primeira página do site, e ao público externo na internet. Uma vez que a Sabesp tem relações com empresas em outros países, há tradução do Código de Ética e Conduta para o idioma inglês para facilitar acesso aos seus fornecedores ou outros interessados que acessem esse documento.

Conforme verificado nas recomendações da CGU, aconselha-se a Sabesp a inserção do Programa de Integridade no Planejamento Estratégico. Para tanto, demanda rever o planejamento estratégico da Companhia, incluindo na sua relação de valores, o compromisso com a integridade, bem como divulgar e internalizar esse compromisso no âmbito da instituição.

Como um dos grandes fatores positivos, verificou-se que a Sabesp designou, a partir de 2016, uma área para trabalhar com temas de Integridade. A área responsável atualmente é o Departamento de Conformidade - PKS, com as seguintes atribuições evidenciadas:

- a) Estabelecer mecanismos de prevenção, detecção e correção de atos não condizentes com as condutas estabelecidas e requeridas pela Sabesp.
- b) Elaborar a Política e o Programa de Integridade da Sabesp e integrá-los à estrutura organizacional da empresa.
- c) Auxiliar na revisão periodicamente o Código de Ética e Conduta, em convergência com a Política de Integridade da empresa.
- d) Rever os procedimentos e normas em prática na Sabesp, para verificar se estes se adequam ao Programa de Integridade.
- e) Elaborar normas e definir procedimentos que possam ser inseridos no Programa de Integridade da Companhia.

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.

Conforme PI0029 foi evidenciado o monitoramento e aprovação dos mecanismos e procedimentos internos de integridade pelo Comitê de Auditoria, onde há um acompanhamento das melhorias a serem implementadas e das ações existentes. Portanto, a alta administração da Sabesp, periodicamente, é informada quanto à aderência da empresa e seus profissionais em relação ao Programa de Integridade, bem como supervisionar a implementação e manutenção dos principais planos de ação para adequação dos processos e profissionais aos princípios e valores esperados pela Sabesp.

Também se constatou que a Sabesp realiza adesões voluntárias a movimentos nacionais e internacionais com destaque para o Pacto Global da ONU.

Na Sabesp, evidencia-se que o processo de implantação de uma política de integridade foi iniciado. Há um grupo de altos gerentes, apoiados pela alta direção, voltados a efetivar esta política. É certo, também, que o grau de envolvimento mais direto da alta direção no mencionado projeto de integridade reflete o grau de maturidade do estágio atual do programa. Assim, recomenda-se a Sabesp, para o ano de 2018, a efetivação e aperfeiçoamento de todas as ações do Programa de Integridade e no empenho na busca pelo selo do programa Pró-Ética emitido pela CGU e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Em suma, a Sabesp ao se posicionarem afirmativamente, por meio das ações supracitadas pela prevenção, pelo combate de práticas ilegais, são reduzidos os riscos de ocorrência de fraude e corrupção, fortalecendo as suas práticas de Governança Corporativa, trazendo maior segurança aos seus principais *stakeholders* corporativos.

LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Por tratar-se de um estudo referente ao apoio da alta administração aos mecanismos e procedimentos internos de integridade para o fortalecimento da governança na Sabesp, a análise da documentação pesquisada e as entrevistas realizadas para a elaboração do trabalho apresentado foram restritas à essa Companhia e não pode ser generalizada a qualquer outra sociedade. Além disso, realizou-se um corte transversal para apreciação das práticas de integridade prevalentes no momento da realização da pesquisa, sem sua evolução no tempo, o que definiria um corte longitudinal.

Deve ser também acrescido às limitações da pesquisa e eventuais viés do pesquisador, o que pode levar a alguma distorção dos resultados apresentados neste trabalho.

SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente trabalho procurou caracterizar o Apoio da alta administração ao Programa de Integridade e fortalecimento da governança corporativa na Sabesp, analisando as influências do Programa de Integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 para com as práticas de Governança Corporativa e seus reflexos sobre os principais *stakeholders*.

Mesmo atingindo os objetivos propostos, a pesquisa nunca é finita, deixando assim oportunidades para futuros trabalhos acerca do assunto. Dessa forma, ficam as seguintes recomendações:

- a) investigar em outro momento, o apoio da alta administração ao Programa de Integridade e o fortalecimento da governança, comparando as praticas 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 BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 2015.
- BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 2013.
- 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.
- CERVO, A. L.; BERVIAN; P. A. Metodologia científica. 5ª edição. São Paulo Prentice Hall, 2002.
- 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 mai. 2018.
- CGU: Controladoria Geral da União. Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais – orientações para a gestão da integridade nas empresas estatais federais. Brasília: CGU, 2015a.
- CGU: Controladoria Geral da União. Programa de integridade – diretrizes para empresas privadas. Brasília:CGU, 2015b.
- DEMO, P. Metodologia do Conhecimento Científico. São Paulo: Atlas, 2000.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.
- 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>. Acesso em: 10 mai. 2018.
- GIL, A C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- 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 Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- 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>. 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>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- SABESP: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. Contratações Públicas Sustentáveis. São Paulo, 2017a.
- SABESP: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. Diretoria M. Relatório de Gestão: PNQS Nível II. 2013.
- SABESP: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. Formulário de Referência. São Paulo, 2017b.
- 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: 10 mai. 2018.
- VENTURA, E. C. F. Governança Cooperativa: Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito. Brasília: BCB, 2009.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.