



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ANNA ELYSA DA SILVA LIMA

**GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE (GRC) NAS
CONCESSIONÁRIAS BRASILEIRAS DE SANEAMENTO BÁSICO**

JOÃO PESSOA – PB

2025

ANNA ELYSA DA SILVA LIMA

**GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE (GRC) NAS
CONCESSIONÁRIAS BRASILEIRAS DE SANEAMENTO BÁSICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestra.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. James Batista Vieira

JOÃO PESSOA – PB

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732g Lima, Anna Elysa da Silva.

Governança, gestão de riscos e conformidade (GRC)
nas concessionárias brasileiras de saneamento básico /
Anna Elysa da Silva Lima. - João Pessoa, 2025.
141 f. : il.

Orientação: James Batista Vieira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Governança. 2. Gestão de riscos. 3. Conformidade.
4. GRC integrado. 5. Saneamento básico. I. Vieira,
James Batista. II. Título.

UFPB/BC

CDU 3.073.1(043)



FOLHA DE APROVAÇÃO

ANNA ELYSA DA SILVA LIMA

GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE (GRC) NAS CONCESSIONÁRIAS BRASILEIRAS DE SANEAMENTO BÁSICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como exigência final para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. James Batista Vieira

Data de aprovação: 05/12/2025

Banca examinadora:

JAMES BATISTA Assinado de forma digital
por JAMES BATISTA
VIEIRA:8272205 VIEIRA:82722056020
6020 Dados: 2026.03.11
10:17:31 -04'00'

Prof. Dr. James Batista Vieira
Orientador/ Presidente da banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 **HENRIQUE ELIAS PESSOA GUTIERRES**
Data: 12/03/2026 07:34:28-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Henrique Elias Pessoa Gutierrez
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
 **FERNANDO BURGOS PIMENTEL DOS SANTOS**
Data: 11/03/2026 11:44:38-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Fernando Burgos Pimentel dos Santos
Examinador Externo

RESUMO

Em um cenário em que o saneamento básico brasileiro ainda convive com cobertura limitada — apenas 45% da população com acesso a tratamento de esgoto e 83% a água potável — e diante das transformações regulatórias e da pressão para cumprir as novas metas do setor até 2033, o fortalecimento da Governança, da Gestão de Riscos e da Conformidade (GRC) nas concessionárias torna-se um investimento estratégico para elevar o desempenho. A pesquisa tem como objetivo descrever a estrutura de GRC das concessionárias que prestam serviços de água e esgoto no país, com base em um indicador composto por 45 variáveis, desenvolvido com base na literatura nacional e internacional de referência. Em média, as concessionárias adotam 58,12% das práticas de GRC, com diferença significativa entre as Sociedades de Economia Mista (SEM) (70,36%), as empresas públicas e privadas (41,68%) e as autarquias e organizações sociais (17,7%). Quanto à implementação, os fatores destacados foram a interferência política e a pressão por resultados como fatores obstaculizantes, e o apoio da alta administração como facilitador. Somente nove concessionárias descreveram seus setores de GRC nos documentos, o que sugere maior atenção à dimensão de gestão de riscos. Ademais, foram identificadas boas práticas apenas nas SEM e nas empresas privadas, sendo as principais: capacitação na integração da gestão de riscos ao planejamento, uso de software de GRC e de programas de integridade. Esta pesquisa contribui para o campo ao fornecer um diagnóstico do GRC no setor de água e esgoto, ao desenvolver e aplicar um indicador que auxilia na descrição e comparação das estruturas de GRC, além de preencher a lacuna teórica por meio da integração dos temas GRC e saneamento.

Palavras-chave: Governança. Gestão de riscos. Conformidade. GRC integrado. Saneamento básico.

ABSTRACT

In a context where Brazil's sanitation sector continues to face limited coverage—only 45% of the population has access to wastewater treatment and 83% to potable water—and amid regulatory changes and growing pressure to meet the sector's 2033 targets, strengthening Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) within utilities becomes a strategic investment to enhance performance. This study aims to describe the GRC structures of the utilities responsible for providing water and wastewater services in the country, using an indicator composed of 45 variables derived from national and international reference literature. On average, utilities adopt 58.12% of GRC practices, with significant variation among Mixed-Capital Companies (70.36%), public and private companies (41.68%), and autonomous agencies and social organizations (17.7%). Regarding implementation, political interference and performance pressure emerged as hindering factors, while top management support was identified as a facilitator. Only nine utilities reported their GRC departments in official documents, suggesting greater emphasis on the risk management dimension. Additionally, good practices were identified only among mixed-capital and private companies, the most relevant being: capacity-building for integrating risk management into planning, the use of GRC software, and integrity programs. This research contributes to the field by providing a diagnostic assessment of GRC in the water and wastewater sector, by developing and applying an indicator that helps describe and compare GRC structures, and by addressing a theoretical gap through the integration of GRC and sanitation studies.

Keywords: Governance. Risk management. Compliance. Integrated GRC. Water and sewage.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Etapas de execução da Revisão Sistemática da Literatura	20
QUADRO 2 – Comandos para filtragem de artigos por meio do <i>Scholar GPT</i>	22
QUADRO 3 – Teorias que fundamentam o GRC	35
QUADRO 4 – Princípios de governança pública e corporativa	38
QUADRO 5 – Elementos de conformidade e suas dimensões	41
QUADRO 6 – Trabalhos selecionados para Revisão Sistemática da Literatura	49
QUADRO 7 – Metodologia utilizada pelos artigos selecionados para a Revisão Sistemática da Literatura	53
QUADRO 8 – Resumo dos resultados da Revisão Sistemática da Literatura	63
QUADRO 9 – Nomenclatura dos setores de GRC das concessionárias	88
QUADRO 10 – Perfil dos gestores de GRC entrevistados	94
QUADRO 11 – Boas práticas implementadas pelos gestores de GRC entrevistados	107
QUADRO 12 – Resumo dos resultados da pesquisa	108

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – População: natureza legal das concessionárias brasileiras do setor de saneamento	básico
.....	26
TABELA 2 – Informações sobre as concessionárias analisadas	
.....	80
TABELA 3 – Desafio da transparência nas concessionárias de saneamento básico	83
TABELA 4 – Resultados da aplicação do indicador de GRC	84
TABELA 5 – Teste t para amostras independentes	88
TABELA 6 – Políticas internas nas concessionárias de saneamento básico	105

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Diagrama da metodologia aplicada na dissertação	18
FIGURA 2 – Diagrama PRISMA da pesquisa para a Revisão Sistemática da Literatura	24
FIGURA 3 – Percurso metodológico para contatar as concessionárias	30
FIGURA 4 – Modelo de referência para GRC integrado	44
FIGURA 5 – Modelo conceitual do GRC integrado	45
FIGURA 6 – Modelo de fluxograma para GRC integrado	47
FIGURA 7 – Breve resumo histórico do saneamento básico no Brasil	69
FIGURA 8 – Distribuição territorial da amostra analisada	78
FIGURA 9 – Nuvem de palavras: verbos mais aplicados pelos setores de GRC	90
FIGURA 10 – Rede de coocorrência semântica aplicada aos setores de GRC	91

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Variáveis de implementação do GRC que se repetiram na RSL	62
GRÁFICO 2 – Média regionalizada dos serviços de saneamento básico no Brasil	71
GRÁFICO 3 – Nível de desenvolvimento das estruturas de GRC das concessionárias de saneamento básico	87
GRÁFICO 4 – Grau de centralidade dos termos	92

LISTA DE ABREVIATURAS

AA – Auditoria e Avaliação

ABCON – Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AESBE – Associação Brasileiras das Empresas Estaduais de Saneamento

ANA – Agência Nacional das Águas

ASG – Ambiental, Social e Governança

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BIM – *Building Information Modeling*

BPMN – *Business Process Model and Notation*

CAGECE – Companhia de Água e Esgotos do Ceará

CAGEPA – Companhia de Água e Esgotos da Paraíba

CE – Conformidade e Ética

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CESB – Companhia Estadual de Saneamento Básico

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CGPAR – Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União

CNS – Conselho Nacional de Saúde

COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*

Consepe – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

COSO ERM – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management*

DNOS – Departamento Nacional de Obras de Saneamento

DRS – *Design Research Science*

ED – Estratégia e Desempenho

EPr – Empresa Privada

e-SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

FI – Fator de Impacto

GRC – Governança, Gestão de Riscos e Conformidade

GS – Governança e Supervisão

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFAC – *International Federation of Accountants*

IG – Indicador de Governança e Políticas Públicas

IA – Inteligência Artificial

IIA – *Institute of Internal Auditors*

INTOSAI – *International Organization of Supreme Audit Institutions*

ISO – *International Organization for Standardization*

KCI – *Key Control Indicator*

KPI – *Key Performance Indicator*

KRI – *Key Risk Indicator*

MAI – Mestrado Acadêmico em Inovação

MGI – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

MSV – Modelo de Sistemas Viáveis

OCEG – *Open Compliance & Ethics Group*

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

ONU – Organização das Nações Unidas

PEC – Projeto de Emenda à Constituição

PGFN – Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

PLANASA – Plano Nacional de Saneamento

PNPC – Programa Nacional de Prevenção à Corrupção

PNRH – Política Nacional de Recursos Hídricos

PPP – Parceria Público-Privada

PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

PRISMA-ScR – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews*

PwC – *PricewaterhouseCoopers*

RD – Risco e Suporte à Tomada de Decisão

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

SAAE – Serviços Autônomos de Água e Esgotos

SC – Segurança e Continuidade

SEM – Sociedade de Economia Mista

SEST – Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

SINDCON – Sindicato Nacional das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto

SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UEP – Unidade Especial de Planejamento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. METODOLOGIA.....	17
2.1. Aspectos gerais da metodologia de pesquisa	17
2.2. Revisão sistemática da literatura	19
2.3. Levantamento dos dados empíricos	25
2.4. Construção e aplicação do indicador composto.....	27
2.5. Análise dos setores de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC)	29
2.6. Entrevistas com os gestores de GRC.....	29
2.7. Análise das políticas internas.....	32
2.8. Posicionamento ético da pesquisa	33
3. REFERENCIAL TEÓRICO	34
3.1. Teorias de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade	34
3.2. Boas práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade	37
3.3. O modelo Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC).....	44
3.4. Variáveis que influenciam a implementação das práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade.....	49
3.4.1. Dimensão bibliográfica.....	50
3.4.2. Dimensão metodológica	53
3.4.3. Dimensão substancial	56
3.4.4. Conclusões da Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	63
3.5. Indicadores de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade.....	65
3.6. Saneamento básico no Brasil	69
4. RESULTADOS	78
4.1. Objetivo específico 1: desenvolver um indicador composto de GRC integrado que permita classificar as concessionárias de saneamento básico.....	78
4.1.1. Aplicação do indicador GRC às concessionárias	83
4.2. Objetivo específico 2: comparar as atribuições dos setores de GRC das concessionárias de saneamento básico	90
4.3. Objetivo específico 3: identificar fatores que facilitam e obstaculizam a implementação das práticas de GRC nas concessionárias de saneamento básico.....	94
4.3.1. Compreensão dos gestores sobre o modelo GRC.....	96

4.3.2. Fatores obstaculizadores e facilitadores implementação do GRC.....	99
4.3.3. Fatores regionais relacionados à implementação do GRC	105
4.4. Objetivo específico 4: mapear boas práticas de GRC implementadas pelas concessionárias de saneamento básico	106
4.4.1. Boas práticas identificadas nas entrevistas com os gestores de GRC	108
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICE A	129
APÊNDICE B.....	135
APÊNDICE C	137

1. INTRODUÇÃO

O saneamento básico é um direito humano fundamental, alicerçado em quatro pilares: abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, e drenagem e manejo de águas pluviais urbanas (Brasil, 2007). Assegurar esse direito é assegurar uma qualidade mínima de vida à sociedade. A falta ou a prestação inadequada desses serviços gera externalidades significativas, impactando negativamente a saúde pública, o meio ambiente, a qualidade de vida e o desenvolvimento econômico nacional (Gadelha et al., 2021).

Apesar dos esforços regulatórios visando alcançar a cobertura universal dos serviços, desafios substanciais persistem no Brasil. Dados recentes do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS, 2023), após a promulgação da lei de atualização do Marco Legal do Saneamento Básico (Lei nº 14.026/2020), apresentam que 84,9% da população brasileira possui acesso à água potável e apenas 55,2% está conectada à rede de tratamento de esgotos.

Quando observados os dados do SNIS de 2006, ano anterior à promulgação do Marco Legal do Saneamento Básico (Lei nº 11.445/2007), verifica-se que o índice médio de atendimento urbano dos prestadores de serviços que compuseram a amostra foi de 93,1% para abastecimento de água, 48,3% para coleta de esgoto e 32,2% para tratamento de esgoto. A metodologia adotada neste relatório não permite a comparação dos dados apresentados no relatório publicado em 2023 (SNIS, 2007).

Entretanto, demonstrando que a desigualdade na prestação dos serviços era uma realidade juntamente com a distância para alcançar a universalização, o Relatório de Desenvolvimento Humano, publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2006), afirmou que o Brasil apresentava a população pobre com as taxas mais baixas de cobertura dos serviços de saneamento básico, ficando os 20% mais pobres com taxas mais baixas do que o Vietnã.

Problemas sociais persistentes relacionados à acessibilidade e ao desperdício de água afetam particularmente os grandes municípios, especialmente as áreas periféricas, e as regiões rurais, que sofrem com *déficits* significativos de serviços (Augusto et al., 2012; Santos et al., 2018). Além disso, dados atuais indicam que, enquanto 68% das águas residuais são coletadas, apenas 45% passam por tratamento adequado (Trata Brasil, 2025).

Historicamente, observam-se esforços para garantir a cobertura nacional dos serviços de saneamento básico à população brasileira; entretanto, a efetividade desses esforços ainda não se concretizou. Em 1967, foram instituídos a Política Nacional de Saneamento e o Conselho Nacional de Saneamento por meio do Decreto-Lei nº 248/1967, que foi revogado pela Lei nº 5.318/1967, que dispõe sobre a mesma ementa (Brasil, 1967; 1967b).

Em 1971, é publicada a segunda versão do Plano Nacional de Saneamento (PLANASA), que visava expandir a cobertura de abastecimento de água e tratamento de esgotos nos municípios. No entanto, sua implementação priorizou a região Sudeste, negligenciando a infraestrutura de saneamento e agravando as lacunas de serviço nas demais regiões do país (Correia et al., 2020).

Essas deficiências permanecem para uma parcela significativa da população devido a diferentes fatores, entre eles, a acentuada desigualdade socioeconômica entre as regiões do Brasil, que se reflete diretamente nos dados sobre saneamento. Os menores percentuais relacionados ao setor são visualizados nas regiões Norte (64,22% com acesso a água e 14,68% com tratamento de esgotos) e Nordeste (76,86% com acesso a água e 31,36% com tratamento de esgotos) (IBGE, 2022).

Essa realidade exige a priorização da gestão da água e do saneamento como uma questão crítica de política pública. Além disso, equilibrar a prestação de serviços entre regiões comercialmente viáveis e não viáveis, regulamentar efetivamente os prestadores de serviços e garantir estruturas robustas de governança corporativa nas concessionárias, de forma que atendam às demandas dos cidadãos são ações fundamentais (Costa & Ribeiro, 2013; Jacobi et al., 2009; Paz et al., 2021).

Enfrentar os desafios da gestão dos serviços de saneamento básico exige não apenas investimentos em infraestrutura, mas também a implementação de estruturas de governança que garantam uma gestão eficiente, a responsabilização e a prestação equitativa dos serviços. A governança corporativa, quando presente em órgãos e entidades do setor público, concentra-se nos processos de direção e controle das organizações. Ela abrange a distribuição de direitos e responsabilidades entre as partes interessadas, as regras e os procedimentos para a tomada de decisões, bem como os mecanismos para atingir objetivos e monitorar o desempenho (Vieira & Barreto, 2018).

Transparência, equidade, responsabilização e responsabilidade corporativa são os princípios fundamentais da governança corporativa. Em essência, a governança corporativa visa estabelecer salvaguardas que permitam às organizações atingir seus objetivos, garantindo o alinhamento com os interesses dos *stakeholders* (IBGC, 2015; OECD, 2024).

A governança das políticas de água e saneamento no Brasil está estabelecida no arcabouço legal do país, com a Constituição Federal de 1988 (CF/88) definindo a governança da água como uma responsabilidade compartilhada entre todos os entes federativos, bem como a titularidade dos serviços de saneamento atribuída aos municípios com responsabilização dos estados (Saiani, Azevedo & Menezes, 2023).

Além disso, outros normativos que compõe o arcabouço são a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) (Lei nº 9.433/1997), o já mencionado Marco Legal do Saneamento Básico e sua respectiva atualização (Leis nº 11.445/2007 e nº 14.026/2020), a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), a Política Nacional de Pagamento por Serviços Ambientais (Lei nº 14.119/2021) (Brasil, 1997; 2007; 2010; 2020; 2021). Esse arcabouço abrange a preservação ambiental, o controle da poluição e a proteção de recursos, os quais são cruciais para a formulação de políticas de saneamento (Nicollier et al., 2022).

Ainda, a gestão de riscos e as ações de conformidade são ferramentas fundamentais para proporcionar melhores controles internos e garantir o cumprimento das políticas internas e das demais regulamentações externas, fortalecendo a governança desse setor de negócio. Uma estrutura organizacional que integre governança, gestão de riscos e conformidade contribui diretamente para garantir o melhor desempenho das concessionárias, a sustentabilidade financeira e a preservação e a geração de valor em seus processos (Vicente & Silva, 2011; Silva, 2019).

No entanto, a literatura sobre o modelo integrado de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) aplicado aos prestadores brasileiros de serviços de água e esgoto permanece limitada, visto que somente foi localizado um estudo que se dedica a analisar o nível de institucionalização das práticas de governança corporativa em uma concessionária do setor, deixando outros aspectos sem ser explorados, como, por exemplo, o diagnóstico do GRC nessas organizações (Sousa et al., 2021a). Assim, este estudo visa preencher essa lacuna buscando responder ao seguinte problema de pesquisa: como os mecanismos de GRC são estruturados na Administração Pública indireta, nas empresas privadas e organizações sociais que prestam serviços de água e esgoto no Brasil?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a estrutura de GRC das concessionárias que prestam serviços de saneamento básico – água e esgotos – no Brasil, considerando que o modelo GRC é essencial para que as organizações responsáveis pela prestação do serviço gerem e preservem valor, aprimorem seu desempenho, desenvolvam vantagem competitiva e

atuem em conformidade com as regulamentações internas e externas. Como objetivos específicos (OE), foram definidos os seguintes:

- **OE1:** Desenvolver um indicador composto de GRC integrado que permita classificar as concessionárias de saneamento básico;
- **OE2:** Comparar as atribuições dos setores de GRC das concessionárias de saneamento básico; e
- **OE3:** Identificar fatores que facilitam e obstaculizam a implementação das práticas de GRC nas concessionárias de saneamento básico; e
- **OE4:** Mapear as boas práticas de GRC implementadas pelas concessionárias de saneamento básico.

Estudos descritivos como este são essenciais para compreender como as estruturas de GRC são definidas nas organizações. A relevância teórica da pesquisa consiste em contribuir para preencher a lacuna crítica na literatura acadêmica sobre o tema de GRC, voltada ao setor de saneamento básico.

Os estudos localizados sobre o modelo tratam da aplicação de indicadores em estatais para verificar a conformidade delas com a Lei nº 13.303/2016, que institucionaliza práticas de governança corporativa em uma concessionária do setor de saneamento, bem como identificam fatores que influenciam a implementação do GRC em organizações de diferentes naturezas, sendo essas últimas a maioria. Ao observar esse cenário, além da lacuna já mencionada na literatura sobre o contexto do GRC nas concessionárias de saneamento básico brasileiras, há também uma lacuna quanto à elaboração de um indicador para esse setor, que se pretende preencher neste trabalho.

No âmbito da relevância social, esta pesquisa se justifica por contribuir com conhecimentos que favorecem o melhor desempenho das organizações de saneamento básico, responsáveis por oferecer serviços essenciais ao bem-estar da sociedade.

Quanto à relevância gerencial, esta pesquisa tem potencial para contribuir para os gestores, por oferecer um indicador que atua como uma ferramenta poderosa na tomada de decisões estratégicas. Além disso, contribui com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, referente a Paz, Justiça e Instituições Eficazes, especificamente os objetivos 16.5, “reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas”, e 16.6, “desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis”, uma vez que os mecanismos de GRC possibilitam às organizações o alcance de melhor desempenho

por meio da implementação de controles internos, bem como de outras ferramentas (ONU Brasil, [s.d.]).

Esta pesquisa se organiza em cinco capítulos, sendo esta a introdução. O segundo capítulo apresenta a metodologia adotada para a realização desta pesquisa. O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico, explorando a literatura que fundamenta o estudo. O quarto capítulo apresenta os resultados alcançados. O quinto capítulo aborda a conclusão da dissertação.

2. METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia aplicada para alcançar os objetivos geral e específicos propostos nesta pesquisa, descrevendo o percurso metodológico realizado.

2.1. Aspectos gerais da metodologia de pesquisa

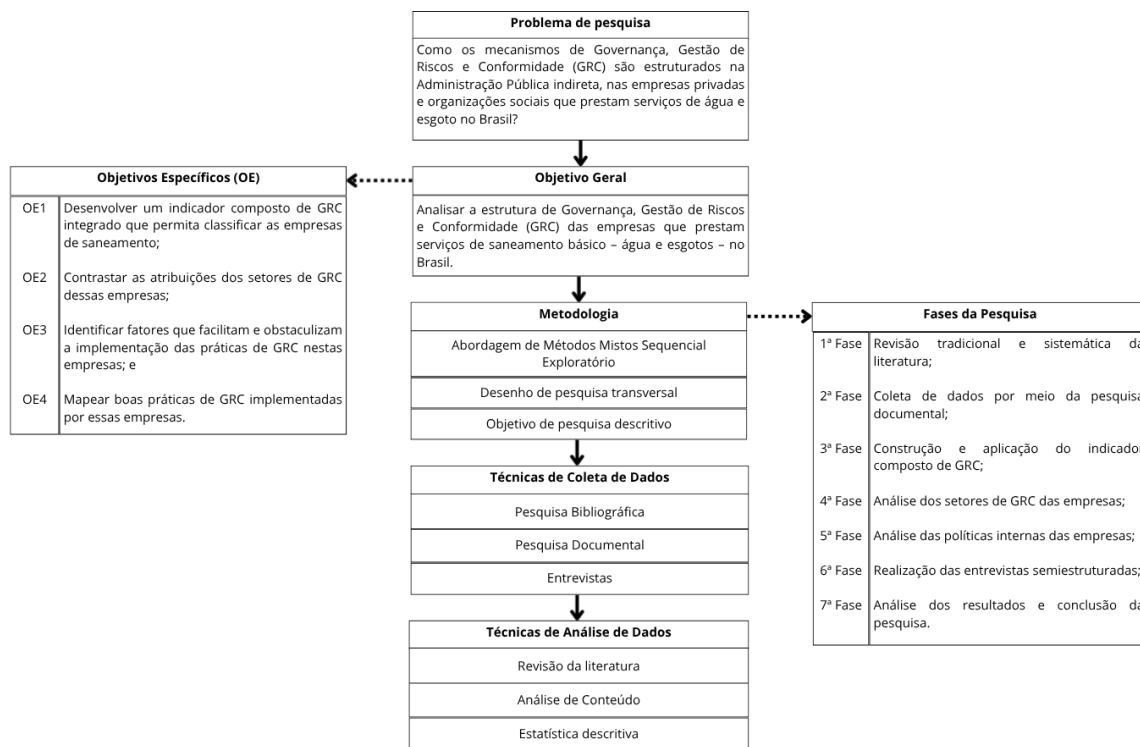
O trabalho é classificado como descritivo, uma vez que pesquisas desse tipo têm como objetivo a descrição do fato ou fenômeno da realidade estudada (Gerhardt & Silveira, 2009). Esta pesquisa tem como objetivo principal descrever o panorama atual das estruturas de GRC das organizações prestadoras de serviços de saneamento básico no Brasil.

Este estudo adotou um desenho de pesquisa transversal (*cross-sectional design*). Conforme definido por Bryman (2021), esse tipo de desenho envolve a observação do objeto de pesquisa em um momento específico no tempo para coletar dados conectados por variáveis, tendo como objetivo descrever essas variáveis e identificar padrões de associação.

O estudo adota uma abordagem de pesquisa de métodos mistos, combinando múltiplos métodos para aprimorar a qualidade das evidências (Stake, 2011; Creswell & Creswell, 2021). Segundo Stake (2011), essa abordagem é compreendida como a combinação interativa de diferentes métodos para obter maior qualidade das evidências. Creswell e Creswell (2021) apresentam o conceito de métodos mistos, que consiste no uso integrado de dados quantitativos e qualitativos, com diferentes desenhos de pesquisa que podem demonstrar paradigmas filosóficos distintos.

Quanto aos métodos mistos, pretende-se utilizar o sequencial exploratório, composto por três fases: coleta e análise de dados qualitativos, desenvolvimento de um instrumento quantitativo e aplicação desse instrumento à população de interesse. Como defendem Creswell e Creswell (2021), essa tipologia permite ao pesquisador criar uma característica quantitativa com base no que há na literatura ou no que não há. Essa característica ou instrumento permite mensurar determinada(s) variável(eis) de foco da pesquisa, bem como aplicá-lo à população ou à amostra do estudo. Para atender aos estágios definidos para a aplicação do método misto sequencial exploratório, a pesquisa está organizada em sete fases (Figura 1).

Figura 1. Diagrama da metodologia aplicada na dissertação



Fonte: Elaboração própria.

Na primeira fase da pesquisa, realizou-se a pesquisa bibliográfica, que utilizou a técnica de revisão da literatura por conveniência ou tradicional, e a metodologia de Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Na segunda fase, realizou-se a pesquisa documental, com o objetivo de coletar dados para a construção do indicador. A partir disso, a terceira fase consistiu na construção e na aplicação do indicador. Na quarta fase, realizou-se a análise dos setores de GRC. Na quinta fase, voltou-se aos documentos para analisar as políticas internas das concessionárias. A sexta fase dedicou-se à realização das entrevistas com os gestores de GRC das concessionárias. Por último, na sétima fase, foram realizadas as análises dos resultados e a conclusão da pesquisa.

2.2. Revisão sistemática da literatura

A pesquisa bibliográfica é o primeiro passo para a realização de um trabalho científico, pois leva o pesquisador a se apropriar do conhecimento já produzido sobre sua área de interesse e utilizá-lo como fundamento para os seus resultados (Sousa et al., 2021).

Creswell (2014) afirma que a revisão da literatura deve apresentar a teoria que fundamenta o estudo, de modo a justificá-lo. Além disso, Gray (2012) aponta que essa técnica permite identificar os principais atores que atuam no campo estudado. Especificamente, a revisão por conveniência oportuniza ao pesquisador a seleção de estudos científicos que julga relevantes para sua pesquisa, sem aplicar critérios declarados para cada material escolhido (Galvão & Ricarte, 2020).

Em oposição à revisão tradicional, a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é realizada a partir de protocolo específico, o que confere a esta revisão transparência e a possibilidade de replicação por outros pesquisadores, deixando esclarecido ao leitor quais os elementos serão analisados e as técnicas aplicadas (Alves et al., 2022). Ademais, a RSL sistematiza o estado da arte do tópico pesquisado, pontuando suas limitações ou lacunas, e fornecendo evidências para a tomada de decisão sobre o tema (Galvão & Ricarte, 2020).

Para operacionalizar a construção da RSL, escolheu-se o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), especificamente o *Extension for Scoping Reviews* (PRISMA-ScR) que se traduz em uma lista de verificação que determina os itens essenciais para a revisão de escopo, a qual permite uma análise mais aprofundada sobre a produção literária de um campo específico, juntamente com os conceitos, teorias e características que o envolvem, e, assim, identificar lacunas de pesquisa relevantes, sem comprometer-se em desenvolver uma análise de evidência (Mattos et al., 2023).

As questões de pesquisa às quais a RSL se dedicou a responder foram as seguintes:

- **(P1)** Quais estudos tratam sobre indicadores do modelo de GRC?;
- **(P2)** Quais estudos se dedicam ao modelo de GRC em empresas de saneamento básico?; e
- **(P3)** Quais pesquisas abordam as variáveis de implementação de GRC nas organizações?

Assim, os objetivos delineados para a revisão foram verificar se e como a literatura aborda a construção dos indicadores de GRC, identificar os estudos que tratam sobre GRC em empresas de saneamento básico, compreender quais as variáveis que influenciam na

implementação do GRC nas organizações, como também verificar a existência de lacunas na literatura sobre a temática e propor agenda de trabalhos futuros.

Os descritores escolhidos para a pesquisa foram “governança corporativa”, “governança”, “gestão de riscos”, “riscos”, “conformidade”, “modelo GRC”, “GRC integrado”, “indicador”, “saneamento básico”, “implementação” e “variáveis”. Esses termos foram aplicados às bases de dados em português e inglês. As estratégias de busca nesses idiomas buscam combinar termos para localizar aqueles estudos que mais se aproximam de responder às perguntas de pesquisa definidas para a RSL, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Etapas de execução da Revisão Sistemática da Literatura

Ordem	Etapa	Decisão	
I	Perguntas de pesquisa	P1. Quais estudos tratam sobre indicadores do modelo GRC? P2. Quais estudos se dedicam ao modelo de GRC em empresas de saneamento básico? P3. Quais pesquisas abordam as variáveis de implementação de GRC nas organizações?	
II	Bases de dados	Periódicos CAPES, Scielo.Org, Google Acadêmico, Scopus e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).	
III	Descritores	Português	P1. “indicador”, “governança”, “riscos”, “conformidade”, “conformidade”, “ <i>compliance</i> ”, “modelo GRC” e “GRC integrado”; P2. “saneamento básico”, “governança”, “riscos”, “conformidade”, “ <i>compliance</i> ”, “modelo GRC” e “GRC integrado”; e P3. “implementação”, “variáveis”, “governança corporativa”, “governança”, “gestão de riscos”, “riscos”, “conformidade”, “ <i>compliance</i> ”, “modelo GRC” e “GRC integrado”.
		Inglês	P1. “ <i>indicator</i> ”, “ <i>governance</i> ”, “ <i>risk</i> ”, “ <i>compliance</i> ”, “GRC model”, e “GRC integrated”; P2. “ <i>water and sewage</i> ”, “ <i>governance</i> ”, “ <i>risk</i> ”, “ <i>compliance</i> ”, “GRC model” e “ <i>integrated GRC</i> ”; P3. “ <i>implementation</i> ”, “ <i>variables</i> ”, “ <i>corporate governance</i> ”, “ <i>governance</i> ”, “ <i>risk management</i> ”, “ <i>risk</i> ”, “ <i>compliance</i> ”, “GRC model”, e “ <i>integrated GRC</i> ”.
IV	Critérios de inclusão e exclusão	Inclusão	- Artigos científicos; - Revisados por pares; - Acesso aberto; - Acesso restrito; e - Publicados entre os anos de 2019 e 2025.
		Exclusão	- Revisões sistemáticas da literatura; - Teses e dissertações ¹ ; e - Artigo duplicado.
V	Estratégias de	Português	P1E1. “indicador” and “governança, riscos e conformidade”;

	busca		P1E2. “indicador” and “governança, riscos e compliance”; P1E3. “indicador” and “modelo GRC”; P1E4. “indicador” and “GRC integrado”; P2E1. “saneamento básico” and “governança, riscos e conformidade”; P2E2. “saneamento básico” and “governança, riscos e compliance”; P2E3. “saneamento básico” and “modelo GRC”; P2E4. “saneamento básico” and “GRC integrado”; P3E1. “implementação” and “governança, riscos e conformidade”; P3E2. “implementação” and “governança, riscos e compliance”; P3E3. “implementação” and “modelo GRC”; P3E4. “implementação” and “GRC integrado”; P3E5. “implementação” and “variáveis” and “governança corporativa”; P3E6. “implementação” and “variáveis” and “gestão de riscos”; P3E7. “implementação” and “variáveis” and “conformidade”; P3E8. “implementação” and “variáveis” and “compliance”.
		Inglês	P1E1. “indicator” and “governance, risk and compliance”; P1E2. “indicator” and “GRC model”; P1E3. “indicator” and “integrated GRC”; P2E1. “water and sewage” and “governance, risk and compliance”; P2E2. “water and sewage” and “GRC model”; P2E3. “water and sewage” and “integrated GRC”; P3E1. “implementation” and “governance, risk and compliance”; P3E2. “implementation” and “GRC model”; P3E3. “implementation” and “integrated GRC”; P3E4. “implementation” and “variables” and “corporate governance”; P3E5. “implementation” and “variables” and “risk management”; P3E6. “implementation” and “variables” and “compliance”.
VI	Seleção dos artigos	Para a seleção dos artigos, foram realizados os seguintes procedimentos: - Leitura do título e do resumo; e - Leitura crítica da íntegra dos trabalhos.	
VII	Dimensões de análise	Os estudos selecionados foram analisados a partir das dimensões bibliométrica, metodológica e substantiva.	

Fonte: Elaboração própria.

Nota. ¹As teses e dissertações só foram pesquisadas na base Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Quanto aos descritores apresentados no Quadro 1, é importante destacar que o termo “*compliance*” foi adotado no conjunto de descritores no idioma português, “conformidade”,

visto que muitos trabalhos nacionais adotam o termo no idioma inglês e, dessa forma, pode contribuir para localizar estudos que respondam às perguntas estabelecidas.

Foram criados diferentes conjuntos de estratégias de pesquisa com os descritores e com a aplicação de operadores booleanos para as diferentes perguntas de pesquisa. As bases de dados e repositórios utilizados como fontes de pesquisa foram Periódicos CAPES, *Scielo.Org*, Google Acadêmico, *Scopus* e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

A escolha pela base de dados Periódicos CAPES se justifica por permitir um amplo acesso à produção científica nacional e internacional. O *Scielo.Org* permite o acesso à produção científica de diferentes países latino-hispânicos. O Google Acadêmico possui um grande acervo de trabalhos, como também acesso irrestrito à base, o que contribui significativamente à democratização do acesso aos trabalhos científicos. A *Scopus* foi escolhida por possuir uma vasta quantidade de trabalhos científicos de diferentes nacionalidades, por seus sofisticados mecanismos de busca e de análise da produção científica. A BDTD foi utilizada para buscar trabalhos da pós-graduação que pudessem responder as perguntas, considerando que eles são trabalhos mais robustos teórica e metodologicamente.

É importante registrar que, ao buscar artigos no Google Acadêmico que respondessem a terceira pergunta de pesquisa da RSL, considerando o expressivo número de trabalhos resultantes da pesquisa e a limitação das ferramentas de filtragem da base, foi utilizada a Inteligência Artificial (IA) *Scholar GPT* para realizar a filtragem dos artigos na base a partir dos critérios adotados. O Quadro 2 apresenta os comandos (*prompts*) utilizados na IA para possibilitar o alcance do resultado desejado, os quais foram criados com auxílio da própria IA para o melhor resultado.

Quadro 2. Comandos para filtragem de artigos por meio do *Scholar GPT*

Nº	Comandos aplicados ao <i>Scholar GPT</i>
1	Realizar uma busca somente na base Google Acadêmico utilizando os descritores "implementação", "governança, riscos e conformidade", "governança, riscos e compliance", "modelo GRC", "GRC integrado", "variáveis", "governança corporativa", "gestão de riscos", "conformidade" e "compliance".
2	Aplicar as seguintes estratégias de busca ¹ : 1 "implementação" and "governança, riscos e conformidade" 2 "implementação" and "governança, riscos e compliance" 3 "implementação" and "modelo GRC" 4 "implementação" and "GRC integrado"

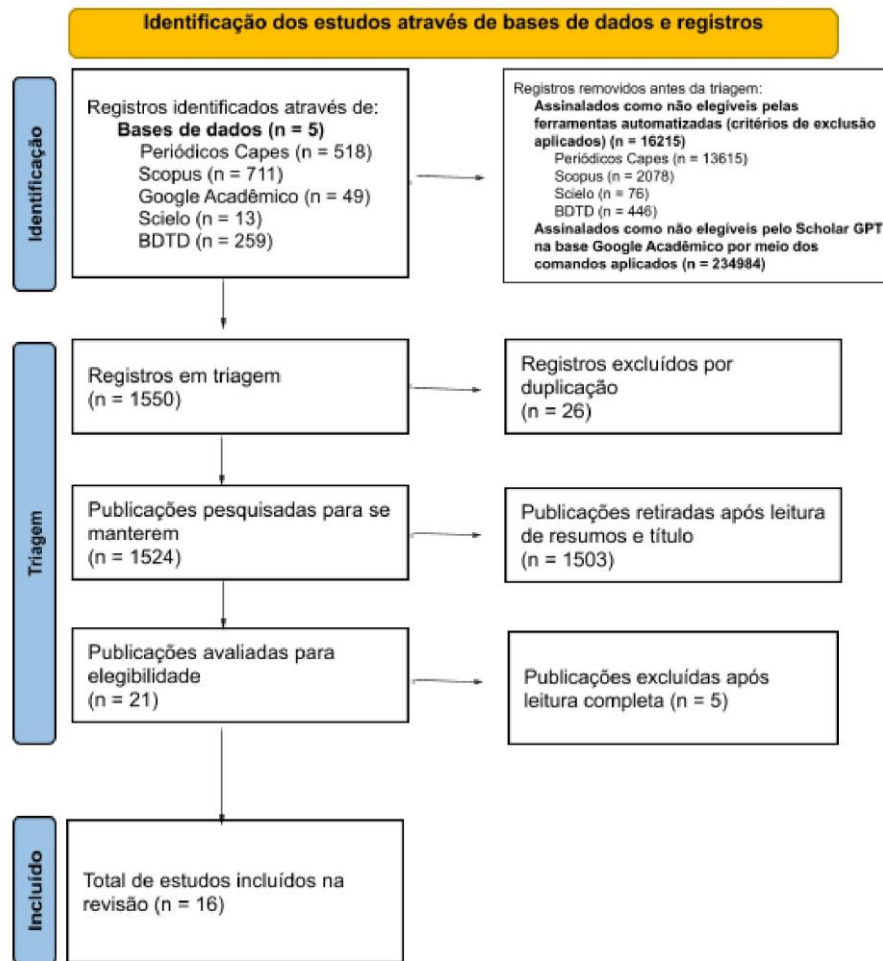
	5 “implementação” and “variáveis” and “governança corporativa” 6 “implementação” and “variáveis” and “gestão de riscos” 7 “implementação” and “variáveis” and “conformidade” 8 “implementação” and “variáveis” and “compliance”.
3	Aplicar os filtros de data para restringir os resultados a artigos publicados entre os anos de 2019 e 2025.
4	Identificar e aplicar os filtros disponíveis no Google Acadêmico para garantir que apenas artigos acadêmicos na língua portuguesa (Brasil) ¹ revisados por pares sejam considerados.
5	Priorizar a identificação de artigos que estejam disponíveis em acesso aberto (<i>open access</i>).
6	Identificação de artigos que estejam disponíveis em acesso aberto (<i>open access</i>) e em acesso restrito.
7	Para cada artigo relevante encontrado, extrair o título, os autores, o ano de publicação e o resumo (<i>abstract</i>) para uma análise preliminar de conteúdo.
8	Compilar uma lista dos artigos mais pertinentes, incluindo informações sobre como acessá-los (seja via link direto ou indicação de plataforma de acesso aberto), e destacar as principais contribuições de cada um para o tema.

Fonte: Elaboração própria.

Nota. ¹As estratégias de busca foram realizadas nos idiomas português e inglês.

A Figura 2 apresenta o Diagrama PRISMA sobre o processo de seleção dos artigos, que ocorreu entre os dias 09 de maio e 03 de junho e de 25 a 29 de agosto de 2025. Para a primeira fase de seleção dos trabalhos, realizou-se a triagem com base na leitura dos títulos e resumos dos artigos, o que permitiu verificar se os artigos respondiam, em parte, às perguntas de pesquisa propostas.

Figura 2. Diagrama PRISMA da pesquisa para a Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Elaboração própria.

Os estudos selecionados passaram para a segunda fase de análise, a leitura crítica da íntegra dos trabalhos, o que resultou em três artigos excluídos, visto que um deles era uma RSL e dois não respondiam a nenhuma das perguntas de pesquisa definidas, como também a exclusão de uma tese e uma dissertação que não apresentavam dados que respondessem às questões de pesquisa estabelecidas.

A análise dos trabalhos é apresentada na seção 3.4 deste trabalho e foi feita a partir de três dimensões, bibliométrica, metodológica e substantiva. Entendendo a bibliometria como uma metodologia que analisa dados com características semelhantes (Sousa et al., 2024), nos artigos selecionados observaram-se os seguintes indicadores: ano, periódico, Fator de Impacto (FI), número de citações do artigo e identificação da base de dados. Quanto às dissertações, observaram-se o ano, a linha de pesquisa, o programa de pós-graduação, a instituição e a base de dados.

No que concerne ao aspecto metodológico, foram identificados a unidade de análise, a amostra correspondente, o recorte territorial, a abordagem de pesquisa escolhida pelos autores, bem como as técnicas de coleta e de análise de dados.

Quanto ao aspecto substancial, este se dedica a identificar os objetivos traçados, bem como a verificar os resultados apresentados pelos artigos e os dados que respondem ao problema de pesquisa definido para a revisão sistemática.

Considerando o número reduzido de trabalhos encontrados, realizou-se uma busca manual complementar. Dessa forma, identificaram-se dois artigos que contribuem para responder à pergunta P3, apresentando variáveis que influenciam a implementação do modelo GRC nas organizações. Para a seleção desses trabalhos, aplicaram-se os mesmos critérios de inclusão e exclusão de pesquisa nas bases de dados mencionadas, seguindo o protocolo PRISMA-ScR. O resultado da RSL contou com a análise final de 16 trabalhos, sendo 14 artigos e 2 dissertações de mestrado.

2.3. Levantamento dos dados empíricos

Após a construção do referencial teórico por meio da revisão tradicional e sistemática da literatura, iniciou-se o segundo estágio da pesquisa: a coleta de dados por meio da pesquisa documental, que compreende a busca por informações por meio da análise de fontes primárias. Essa metodologia de pesquisa proporciona acesso a evidências diretamente oriundas das percepções (expressão ou linguagem) dos atores envolvidos no fenômeno estudado, bem como viabiliza a inserção, na análise, da dimensão temporal, o que favorece o desenho transversal de pesquisa (Sá-Silva et al., 2009; Kripka et al., 2015).

Os documentos coletados para análise abrangem o período de 2022 a 2025. O ano de 2022 foi escolhido como ponto de partida devido aos dados do relatório do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS, 2023), que forneceu uma lista de prestadores de serviços de saneamento do país, sendo este o último relatório publicado até a data de elaboração desta pesquisa.

Publicado em 2023, com dados de 2022, este relatório identificou 2.338 prestadores de serviços no setor de saneamento básico. No entanto, a população de interesse deste estudo foi reduzida para 233 prestadores de serviços, excluindo-se os órgãos da Administração Pública direta (Tabela 1).

O foco foi exclusivamente dado aos prestadores de serviços que operam sob estruturas legais flexíveis, como autarquias, empresas estatais, sociedades de economia mista, empresas privadas e entidades do terceiro setor. Diferentemente dos prestadores que integram a Administração Pública direta, as organizações que compõem a amostra possuem maior capacidade de realizar mudanças em suas estruturas, com o objetivo de atender às exigências do mercado.

Tabela 1. População: natureza legal das concessionárias brasileiras do setor de saneamento básico

Natureza Legal	Quantidade
Administração Pública Direta (fora da amostra da pesquisa)	2103
Autarquias	148
Empresa Pública	1
Sociedade de Economia Mista	24
Organização Social	17
Empresa Privada ¹	45
Total	2338

Fonte: Adaptado do relatório do SNIS (2023).

Nota. ¹No ano de publicação do relatório do SNIS (2022), a SABESP ainda não havia sido privatizada. Considerando que esta pesquisa se iniciou no mesmo ano em que ocorreram as vendas das ações da SABESP, em 2024, a concessionária foi classificada como empresa privada.

Durante a fase de pesquisa documental, constatou-se que 26 empresas privadas, apesar de possuírem códigos de identificação distintos (códigos SNIS), eram subsidiárias de cinco matrizes, compartilhando, portanto, a mesma estrutura organizacional. Além disso, sete organizações sociais integravam um único sistema de saneamento rural, utilizando os mesmos documentos. Como resultado, a população analisada foi reduzida de 233 para 200 prestadores de serviços.

Desses 200 prestadores que compuseram a amostra, apenas foram obtidos documentos de 34 concessionárias de água e esgoto. Considerando que o Brasil é composto por 5.570 municípios distribuídos nos 26 estados e no Distrito Federal (IBGE, [s.d.]), os 34 prestadores de serviços analisados atendem a 78,5% (4.372) desse total. Maior detalhamento sobre a amostra é apresentado nos resultados.

A partir da amostra construída dos prestadores e da pesquisa documental, para a análise dos documentos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo nos estatutos sociais, regimentos internos e políticas corporativas. Conforme Bardin (1977), essa técnica tem como objetivo extrair indicadores, sejam eles quantitativos ou qualitativos, dos materiais analisados, para possibilitar a inferência sobre eles quanto a sua formação.

2.4. Construção e aplicação do indicador composto

Com o uso da técnica de análise de conteúdo, o terceiro estágio da pesquisa é iniciado, uma vez que ela possibilita a construção do instrumento quantitativo, em outros termos, essa técnica possibilitou a construção do indicador composto de GRC. Como afirma a OECD (2008), indicadores compostos são boas ferramentas para realizar análises comparativas simples de temas considerados complexos.

Esse indicador foi construído de forma dedutiva ou emergente, isto é, por meio da identificação de padrões observados nos documentos, considerando as teorias latentes (Bardin, 1977; Kripka et al., 2015). Fundamentar o indicador composto em um referencial teórico sólido contribui para a confiabilidade do instrumento de mensuração, pois a literatura fornece clareza sobre o fenômeno medido e seus componentes (OECD, 2008). Assim, a literatura publicada pelo IFAC (2001), IBGC (2023) e OECD (2024) foram as bases que fundamentaram o indicador.

É válido destacar também que, para a construção do indicador, quando definidos cada um dos seus elementos, foram consideradas as dimensões de qualidade dos dados apresentadas no *Handbook on Constructing Composite Indicators: methodology and user guide*, publicado pela OECD (2008), quais sejam: relevância, acurácia, atualidade, acessibilidade, interpretabilidade e coerência.

A análise de conteúdo deve ser realizada considerando as três fases que a compõem: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados e sua interpretação (Bardin, 1977; Caregnato & Mutti, 2006; Mendes & Miskulin, 2017). A pré-análise consiste na organização do que será analisado e é iniciada a partir da leitura flutuante dos documentos, que, de acordo com Bardin (1977), possibilita o estabelecimento do contato com os documentos e, aos poucos, torna a leitura mais precisa, sendo seguida da definição dos documentos. Depois disso, com os documentos escolhidos, são formuladas as hipóteses e objetivos, seguida da definição de índices e dos indicadores.

O *corpus* documental foi composto por documentos que refletiam a estrutura de Governança, Risco e Conformidade (GRC), tais como estatutos sociais, regimentos internos e políticas corporativas. Esses documentos foram obtidos principalmente nos sítios institucionais dos prestadores de serviços. Quando não disponíveis por meio da transparência ativa, os documentos foram solicitados por meio de acesso a canais de informação, como o Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), e-mails ou canais de comunicação nos sites. Em casos excepcionais, quando essas ferramentas não estavam disponíveis, o contato direto foi feito por e-mail, telefone, ouvidorias, formulários de comunicação, *WhatsApp* e demais *chats* disponíveis.

Os estatutos sociais são documentos que estabelecem normas e princípios gerais relativos à estrutura organizacional. Eles são relativamente rígidos em relação a mudanças e fornecem as diretrizes e regras fundamentais da organização. Em contrapartida, os regimentos/regulamentos internos oferecem descrições mais detalhadas da estrutura organizacional e dos procedimentos.

Mais flexíveis do que os estatutos sociais, os regulamentos internos complementam estes e desempenham um papel fundamental na garantia da responsabilização na organização. Silva (2019) afirma que esses regulamentos devem ser alinhados à lei de criação das empresas, quando for o caso.

Buscou-se verificar se esses documentos apresentavam elementos de GRC em seus conteúdos. E, seguindo o objetivo geral desta pesquisa, buscou-se analisar a estrutura de GRC das empresas brasileiras que prestam serviços de saneamento básico – água e esgotos.

O indicador foi composto por 45 questões, distribuídas em duas dimensões: estatuto social e regimento interno. As questões foram categorizadas de acordo com as áreas temáticas do modelo integrado, Governança (G), Gestão de Riscos (R) e Conformidade (C). O conjunto de indicadores foi desenvolvido por meio de uma extensa revisão bibliográfica de fontes nacionais e internacionais (IFAC, 2001; IBGC, 2023; OECD, 2024), bem como da análise de conteúdo dos documentos coletados. Esses indicadores fornecem uma estrutura abrangente para avaliar as práticas de GRC no setor.

Na segunda fase da análise de conteúdo, a exploração do material, o conjunto de indicadores GRC foi aplicado aos documentos, obtendo-se, a partir disso, o número de documentos que os apresentavam, informação utilizada para dar prosseguimento ao tratamento dos resultados e à sua interpretação.

Os dados obtidos do conjunto de indicadores permitiram a aplicação de estatística descritiva, que possibilitou verificar em quantos documentos os indicadores estavam

presentes, bem como realizar inferências a partir desses resultados. Após a aplicação do indicador, foi possível avaliar o nível de desenvolvimento das estruturas de GRC das concessionárias, o que permitiu alcançar o primeiro objetivo específico (OE1) da pesquisa e contribuiu para o atingimento do objetivo geral do trabalho.

2.5. Análise dos setores de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC)

É oportuno destacar que, além da aplicação dos indicadores nos estatutos sociais e regimentos internos, foram analisadas as seções específicas dos regimentos internos de nove concessionárias, as quais apresentaram setores organizacionais específicos para tratar sobre governança, gestão de riscos e/ou conformidade e suas competências, a fim de compreender as competências que lhe são atribuídas, atendendo ao segundo objetivo específico (OE2).

Para essa análise, utilizou-se da Inteligência Artificial (IA) Scholar GPT para gerar uma nuvem de palavras, com o objetivo de identificar a frequência dos verbos que atribuem esses setores. Também, utilizou-se a IA para criar uma rede de coocorrência semântica dos termos mais frequentes apresentados nos nove documentos, bem como calcular o grau de centralidade desses termos, visto que a centralidade de um termo, chamado nó central, é uma propriedade da Teoria dos Grafos e que o grau de centralidade permite verificar a relevância da posição de um nó dentro da rede analisada (Chen & Guan, 2011).

2.6. Entrevistas com os gestores de GRC

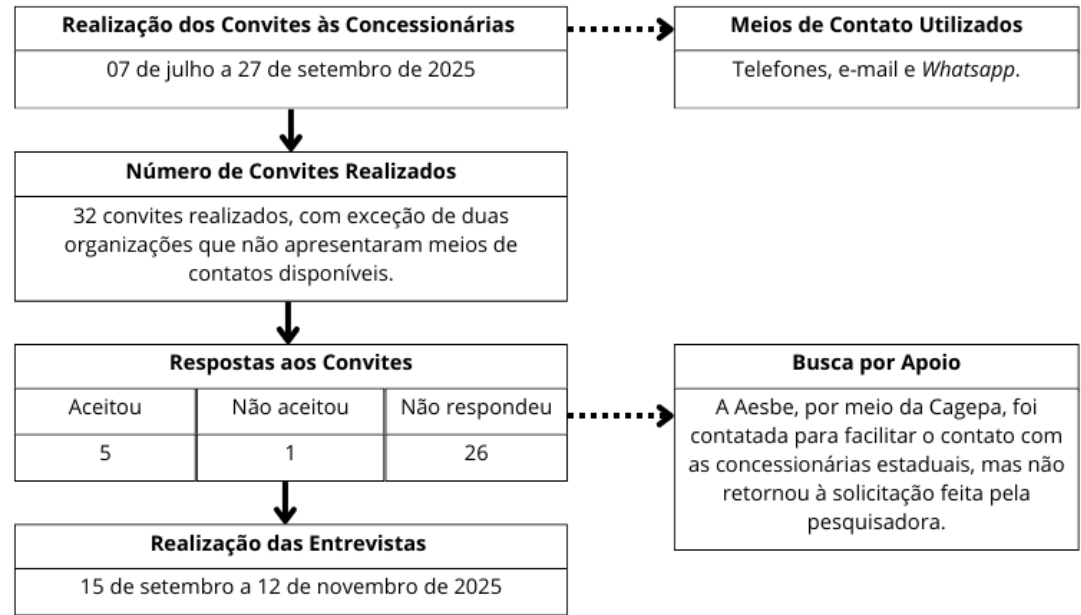
Com base no resultado da terceira fase da pesquisa (“Construção e aplicação do indicador de GRC”), a sexta fase é dedicada à realização de entrevistas com os gestores da Alta Administração das concessionárias. A escolha das organizações foi feita com base na abordagem de casos extremos (extreme cases approach), que busca destacar variações incomuns do fenômeno estudado (Jahnukainen, 2010).

Em outras palavras, inicialmente, foram selecionadas aquelas concessionárias que se destacaram positiva e negativamente em relação ao nível de desenvolvimento de suas estruturas de GRC medido por meio do indicador, sendo estabelecidos como preferência os gestores responsáveis pelo setor de GRC, quando existir, ou membros do Conselho de Administração ou das diretorias da organização.

Entretanto, considerando a reduzida disponibilidade das organizações para participar das entrevistas, o convite foi estendido para todas as organizações, o qual foi enviado às concessionárias através dos e-mails disponibilizados nos seus sítios institucionais. Destaque-se que, das 34 concessionárias, o convite não foi enviado apenas para duas organizações: uma empresa pública e uma empresa privada, pois não havia informações de contato disponíveis em seus *sites*.

O contato com as organizações para convidá-las a participar da pesquisa iniciou em 07 de julho de 2025 por meio da realização de telefonemas e mensagens de Whatsapp com aquelas que não apresentaram e-mail institucional. O envio de e-mails para as demais concessionárias foi feito entre 21 de julho a 27 de setembro de 2025. As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 15 de setembro a 12 de novembro de 2025.

Figura 3. Percurso metodológico para contatar as concessionárias



Fonte: Elaboração própria.

É relevante destacar os meios de contato utilizados para enviar o convite aos gestores. Antes de realizar o envio dos convites por e-mail para as concessionárias que disponibilizaram esse meio de contato, foram realizados telefones para os números disponibilizados a fim garantir maior celeridade sobre a resposta dos gestores. Quando não foi disponibilizado e-mail, decidiu-se pelo contato pelo meio disponível, qual seja o envio de mensagens pelo *Whatsapp*.

Considerando o baixo nível de retorno dos gestores com relação ao convite e tendo a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA) como empresa participante do

Mestrado Acadêmico em Inovação (MAI/UFPB) do qual esta dissertação faz parte, foi estabelecido contato por meio da CAGEPA, em conjunto com a pesquisadora, com a Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (Aesbe), a fim de que essa instituição contribuísse como facilitadora para conseguir o aceite de mais organizações em participar da pesquisa. Entretanto, não obtivemos retorno da Aesbe.

Conforme apresentado por Stake (2011), as entrevistas possibilitam ao pesquisador descobrir informações que não foram percebidas durante a aplicação de outros métodos e técnicas de pesquisa e, também, conseguir informações derivadas da percepção da pessoa entrevistada. Quanto à técnica de análise de dados, também se utilizou a análise de conteúdo nas entrevistas.

Foi aplicado o tipo de entrevista semiestruturada, que utiliza um roteiro com perguntas abertas e fechadas, aplicadas na mesma ordem a cada entrevistado. Esse tipo de entrevista possibilita ao entrevistado certo grau de liberdade nas perguntas abertas, ao mesmo tempo em que permite ao pesquisador buscar um nível de padronização sobre o assunto discutido ao fazer perguntas fechadas e organizá-las em uma ordem preestabelecida, além de possibilitar o aprofundamento do tema pesquisado (Silva et al., 2006; Stake, 2011; Gray, 2012).

Para esta pesquisa, foram aplicadas apenas questões abertas, como se vê no roteiro de entrevista (Apêndice B), organizado em cinco seções. A primeira seção, “Introdução”, dedica-se a apresentar a entrevistadora e a pesquisa, bem como a solicitar a autorização para gravar a entrevista e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado pelo gestor. A segunda seção, “Criar conexão”, é voltada à captação de informações sobre o perfil dos gestores entrevistados. A terceira seção, “Introduzir o assunto”, busca compreender a percepção dos gestores acerca do conceito de GRC.

A seção quatro, “Busca por histórias”, aprofunda as questões sobre o tema, buscando compreender, a partir das perspectivas dos gestores, os fatores obstaculizadores e facilitadores, o posicionamento da Alta Administração, as boas práticas e os fatores regionais relacionados ao modelo GRC. Por último, a quinta seção, “Conclusão”, abre espaço para informações adicionais consideradas relevantes pelos gestores.

O objetivo de realizar essas entrevistas é compreender a percepção dos gestores sobre o GRC no setor de saneamento, principalmente para identificar quais foram os fatores facilitadores e obstaculizadores da implementação da estrutura de GRC, bem como evidenciar as boas práticas do modelo, contribuindo para o OE2.

A pretensão inicial era entrevistar sete gestores responsáveis pelos setores de GRC. Quanto à natureza jurídica das organizações às quais pertenceriam os entrevistados, pretendia-

se realizar as entrevistas com um gestor de autarquia, um de empresa pública, um de organização social, dois de empresas privadas e dois de sociedade de economia mista, a fim de garantir a representatividade da amostra nos resultados da pesquisa. Entretanto, foram realizadas cinco entrevistas, sendo duas com gestores de empresas privadas e as outras três com gestores de sociedades de economia mista.

Antes da realização das entrevistas, foi enviado o TCLE (Apêndice C) a todos os entrevistados, a fim de que pudessem tomar ciência de detalhes adicionais da pesquisa e de como ocorreria sua participação, além de fornecer à pesquisadora o consentimento voluntário dos participantes.

As entrevistas foram realizadas no formato virtual, fazendo uso da ferramenta *Google Meet* ou *Google Teams*, por meio das quais foi possível gravá-las, e da ferramenta *TurboScribe* que permitiu transcrevê-las com maior celeridade. O tempo estimado para as entrevistas foi de 30 minutos, mas o tempo médio foi de 27,08 minutos.

Para a análise das entrevistas, utilizou-se a análise categorial, tendo como unidade de registro o tema, uma vez que este possui capacidade de apresentar, de forma isolada, o significado pretendido pelo emissor. Como afirma Bardin (1977, p.105), a análise temática permite “descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar algo para o objetivo analítico escolhido”. Os temas utilizados na análise foram construídos com base nas questões elaboradas para o roteiro da entrevista.

2.7. Análise das políticas internas

Os documentos relativos às políticas internas dos prestadores, consideradas boas práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) adotadas pelas concessionárias, também foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Essa análise caracterizou a quinta fase da pesquisa e permitiu atingir o quarto objetivo específico (OE4).

Entretanto, o formato de análise não foi os indicadores, e sim as categorias de GRC estabelecidas pela OCEG (2024), instituição de referência em GRC. As categorias apresentadas por essa instituição simbolizam os elementos que devem compor uma estrutura de GRC: Governança e Supervisão (GS), Estratégia e Desempenho (ED), Risco e Suporte à Tomada de Decisão (RD), Conformidade e Ética (CE), Segurança e Continuidade (SC) e Auditoria e Avaliação (AA). A explicação dessas categorias foi apresentada nos resultados.

2.8. Posicionamento ético da pesquisa

A presente pesquisa atende ao que é determinado nas Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466/2012, nº 510/2016 e nº 674/2022 que tratam sobre as pesquisas envolvendo seres humanos, na Resolução do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), nº 57/2025, que dispõe sobre a Política de Integridade Acadêmica e Científica, como também foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Além disso, considerando que o uso de Inteligência Artificial (IA) na pesquisa científica, como afirma Limongi (2024), contribui para otimizar os processos de descoberta e expansão da pesquisa, neste trabalho, foi utilizada a IA como ferramenta auxiliar de pesquisa, especificamente o *ChatGPT*, por meio de sua extensão *ScholarGPT*, e o *TurboScribe*.

Sendo a ética um imperativo acadêmico que garante a confiança na ciência e preocupando-se em assegurar a integridade, transparência e responsabilização (Limongi, 2024), é relevante mencionar que a IA foi aplicada na seleção de estudos para a Revisão Sistemáticas da Literatura (RSL) na base Google Acadêmico, pois o número de resultados da pesquisa foi expressivo; durante a análise dos dados para a produção de figuras e gráficos; para a transcrição das entrevistas gravadas; e na formulação das referências bibliográficas no padrão da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem por objetivo apresentar os fundamentos que sustentam os resultados desta pesquisa. Esta seção aborda a literatura sobre Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), especificamente sobre teorias, boas práticas, variáveis que influenciam sua implementação, modelos integrados de GRC e indicadores construídos para mensurar esses conceitos. Além disso, aborda o contexto do saneamento básico no Brasil.

3.1. Teorias de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade

Muitas são as teorias que buscam explicar a causa da governança e seu funcionamento e, ao abordar esse conceito, abordam a gestão de riscos e a conformidade (Bevir, 2011; Ansell & Torfing, 2022). Entre as teorias abordadas, a Teoria da Agência se destaca entre os autores que estudam o tema, uma vez que a discussão sobre governança é fundamentada nela, assim como é considerada a perspectiva teórica convencional (Tarantino, 2008; Silva, 2019).

Essa teoria apresenta o problema do principal-agente, isto é, a diferença de interesses entre o titular de uma organização e seus administradores. A Teoria da Agência defende que, para garantir que os interesses do principal (proprietário) sejam defendidos pelos agentes (administradores), é necessária a implementação de mecanismos de governança, como o contrato, no qual devem constar regras e incentivos econômicos, e procedimentos que garantam o controle e a responsabilização dos agentes (Jensen & Meckling, 2008).

Os mecanismos de governança demandam custos elevados aos proprietários, sendo eles de monitoramento, de garantias e residuais. Para maximizar a eficiência nas relações entre agente-principal, controles, incentivos e sistemas de compartilhamento de riscos também devem ser adotados pelas organizações. Além disso, são limitações da teoria a assimetria informacional, a racionalidade limitada, o risco moral e a seleção adversa (Tarantino, 2008; Silva, 2019). Nota-se que essa teoria apresenta uma justificativa clara – a maximização dos interesses do principal – para a adoção de mecanismos de contratualização, monitoramento, gestão de riscos e de sistemas de incentivos aos funcionários nas organizações.

Complementando a Teoria da Agência, que indica o contrato como uma ferramenta de governança que assegura os direitos e deveres na relação principal-agente, a Teoria Contratualista, fundamentada na teoria dos custos de transação, defende que a organização consiste em uma rede de acordos (contratos) celebrados de forma explícita ou implícita entre as diferentes partes interessadas, sendo considerados desde os acionistas à sociedade (Heminway, 2012).

Enquanto essas discussões teóricas tratam sobre a governança, trabalhos que tratam sobre conformidade (Arellano-Gault & Castillo, 2023) e sobre o modelo integrado Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) (Siahaan, Suharman, Fitrijanti & Umar, 2022; Supriyadi, Priyarsono, Achسانی & Andati, 2024) mencionam as teorias do Triângulo da Fraude e Hexágono da Fraude como fundamento teórico para adoção dos mecanismos de GRC.

Ao listar as premissas relacionadas à conformidade, que serão mencionadas na próxima seção, Arellano-Gault e Castillo (2023) citam que o comportamento dos indivíduos que atuam em uma organização podem ser induzidos por meio de incentivos e treinamentos (mecanismos de controle), os quais provocam efeitos uniformes em toda a organização, para que atuem de acordo com os interesses e valores da organização, ideia que encontra apoio também na Teoria da Agência.

Ainda de acordo com esses autores, essa premissa da conformidade encontra fundamento na Teoria do Triângulo da Fraude, que sustenta que um indivíduo decide incorrer em fraude quando há o alinhamento de três fatores: pressão, oportunidade e racionalização (Arellano-Gault & Castillo, 2023).

A pressão, também conhecida como incentivo ou motivação, pode consistir em um problema financeiro do indivíduo, de origem diversa, que o leva à ilegalidade. A oportunidade surge da percepção do indivíduo sobre alguma falha organizacional, que tem origem em mecanismos de controle e governança fracos, bem como em uma gestão de riscos incompleta ou inexistente. O último fator, a racionalização, consiste na justificativa que o indivíduo formula para convencer a si e, se descoberto, a outros de que seu ato corrupto pode ser moralmente aceito, considerando seus motivos, e que não constitui atividade antiética e criminosa (TCU, 2018).

Siahaan et al. (2022), ao abordarem a implementação do modelo integrado de GRC para o combate à corrupção em sua Revisão Sistemática da Literatura (RSL), mencionam que atos de corrupção também podem ser detectados por meio da Teoria do Hexágono da Fraude. Em estudo posterior, Siahaan et al. (2024), ao verificarem que a implementação adequada do

GRC é eficaz para detectar atos de corrupção nas organizações e pode contribuir para o melhor desempenho financeiro, utilizam os fatores que compõem o Hexágono da Fraude, a saber: incentivo, oportunidade, raciocínio, capacidade, conluio e ego.

Além dos já explicados, o Hexágono da Fraude adiciona mais três fatores, capacidade, conluio e ego. A capacidade consiste nas habilidades que o indivíduo possui para praticar a ação corrupta; o ego simboliza a autoconfiança excessiva desse indivíduo para praticar a fraude; e o conluio significa a conivência de terceiros, por coerção ou não, com a ação fraudulenta, que pode se materializar em forma de acordo entre as partes (Siahaan et al., 2024).

Dessa forma, considerando os elementos apresentados pelas teorias mencionadas (Quadro 3), percebe-se a relevância da adoção integrada de mecanismos de GRC nas organizações, a fim de garantir o controle e a integridade de suas atividades. Ainda mais importante se tornam esses mecanismos quando a discussão trata de organizações que prestam serviço de interesse público, nas quais o principal consiste na sociedade e seus interesses vão além do desempenho financeiro satisfatório, envolvem direitos humanos fundamentais, como a saúde e condições mínimas de qualidade de vida, os quais podem ser oferecidos por meio dos serviços de saneamento básico, por exemplo.

Quadro 3. Teorias que fundamentam o GRC

Teoria	Explicação	Autores
Teoria da Agência	As organizações apresentam o problema entre principal-agente e, para lidar com ele, o principal deve adotar mecanismos de governança sob o agente a fim de evitar a sobreposição de seus interesses. Esses mecanismos demandam diferentes custos e a teoria tem suas limitações na assimetria informacional, racionalidade limitada, risco moral e seleção adversa.	Jensen e Meckling (2008); Tarantino (2008); Silva (2019).
Triângulo da Fraude	O comportamento fraudulento dos indivíduos inseridos em uma organização decorre do alinhamento de três fatores: pressão, oportunidade e racionalização.	TCU (2018); Arellano-Gault e Castillo (2023).
Hexágono da Fraude	O comportamento fraudulento dos indivíduos inseridos em uma organização decorre do alinhamento de seis fatores: incentivo, oportunidade, racionalização, capacidade, conluio e ego.	Siahaan et al. (2022); Siahaan et al. (2024).

Fonte: Elaboração própria.

As seções seguintes aprofundam a discussão sobre GRC, abrangendo boas práticas, o modelo integrado, indicadores e a contextualização do setor de saneamento básico no Brasil.

3.2. Boas práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade

Considerando o modelo de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), a governança é o pilar que conecta as demais dimensões: gestão de riscos e conformidade (Rácz et al., 2010; Vicente & Silva, 2011). Diferentes conceitos são apresentados na literatura sobre o que é governança e quais são seus princípios, mas acabam por evidenciar pontos de conexão que os aproximam entre si (IFAC, 2001; Bevir, 2012; Creelman & Smart, 2013; Silveira, 2021; OECD, 2024).

A discussão se torna mais minuciosa quando, nas definições, se diferencia a governança corporativa da governança pública (Buta & Teixeira, 2020; Paludo & Oliveira, 2024). Entretanto, a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001) apazigua essa distinção de conceitos, bem como a dos princípios, afirmando que essa diferença se limita ao contexto de observação da governança, seja no setor privado ou no público, mantendo-se o mesmo conceito com diferentes ênfases.

Ao discutir essa diferenciação, Fernando, Muraleedharan e Satheesh (2017) mencionam que, para a existência da boa governança – corporativa ou pública –, é fundamental que sejam garantidas a igualdade de direitos e a implementação efetiva das normas, uma estrutura que possibilite o exercício do pleno potencial humano e a produtividade efetiva dos setores.

A ênfase da governança corporativa reside no Conselho de Administração, já o foco da governança pública vai além de um único órgão de deliberação, considera os diversos *stakeholders* envolvidos (IFAC, 2001). É salutar pontuar a literatura sobre essa diferença, pois este estudo analisa a estrutura de GRC de entidades públicas e concessionárias privadas que prestam serviços públicos no setor de saneamento básico.

A legislação brasileira também apresenta conceitos de governança. O Decreto nº 6.021/2007, que criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) e foi revogado pelo Decreto nº 12.301/2024, definiu a governança corporativa como o

Conjunto de práticas de gestão, envolvendo, entre outros, os relacionamentos entre acionistas ou quotistas, conselhos de administração e fiscal, ou órgãos com funções equivalentes, diretoria e auditoria independente, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e proteger os direitos de todas as partes interessadas, com transparência e equidade, com vistas a maximizar os resultados econômico-sociais da atuação das empresas estatais federais (Brasil, 2007).

Enquanto isso, o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança no Poder Público Federal, apresenta o conceito de governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017).

A partir dos conceitos apresentados pelos decretos mencionados acima, percebe-se o alinhamento quanto ao entendimento da governança corporativa entre o Decreto nº 6.021/2007 e o IFAC (2001), em que o foco está no ambiente organizacional das empresas e de suas partes interessadas, inclusive o Conselho de Administração. O alinhamento também é verificado com o Decreto nº 9.203/2017 sobre o conceito de governança pública, onde busca-se atender os diferentes *stakeholders* que compõem a sociedade por meio de políticas públicas.

Apesar da diferença entre o corporativo e o público, para a IFAC (2001, p. 9), o entendimento sobre governança é o mesmo e consiste em “estruturas e processos de tomada de decisão, *accountability*, controle e comportamento da Alta Administração”. De acordo com Bevir (2012), diferentemente do governo, que foca em suas instituições, a governança volta-se às práticas e processos de organização e coordenação, bem como à tomada de decisão em diversos tipos de organizações. Creelman e Smart (2013) entendem que esses processos e práticas nas organizações determinam os limites estratégicos, operacionais e de tomada de decisão.

Silveira (2021) segue a mesma linha do IFAC (2001), ou seja, reconhece o caráter multidisciplinar da governança, mas define um entendimento sobre o conceito, qual seja a forma de administrar, monitorar e incentivar as organizações, que também trata sobre a gestão e tomada de decisão de uma organização. A *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2024)* acrescenta mais uma característica ao conceito, pois destaca o aspecto relacional da governança, afirmando que ela é o produto das relações estabelecidas entre gestores, órgãos sociais, acionistas e demais *stakeholders*, e que sua preocupação é com o alcance dos objetivos estabelecidos, os quais devem ser monitorados para atingir o melhor desempenho. Essa outra característica também é evidenciada nos conceitos apresentados pelos decretos mencionados.

A partir desses conceitos, infere-se que a governança consiste na definição da estrutura organizacional, compreendendo o desenho estratégico, a tomada de decisão, sua coordenação e controle, por meio de mecanismos de monitoramento, a fim de garantir o alcance do melhor desempenho.

Os princípios de governança também variam conforme a literatura, mas convergem em torno do mesmo objetivo: a implementação de boas práticas que assegurem o melhor desempenho organizacional. O IFAC (2014) definiu sete princípios de boa governança no setor público. A OECD (2024) publicou um conjunto de seis princípios gerais de boas práticas de governança corporativa. Outras fontes de princípios voltados à governança corporativa são Tarantino (2008) e Fernando et al. (2017). Os princípios podem ser visualizados de forma comparativa no Quadro 4.

Quadro 4. Princípios de governança pública e corporativa

Governança Pública	Governança Corporativa		
IFAC (2014)	Tarantino (2008)	Fernando et al. (2017)	OECD (2024)
Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo a capacidade de sua liderança e dos indivíduos dentro dela	Funções e responsabilidades do Conselho de Administração	Confiabilidade	Investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários
Garantir a abertura e envolvimento abrangente das partes interessadas	Direito e tratamento justos aos acionistas	Equidade	Direitos e tratamento equitativo dos acionistas e funções-chave de propriedade
Comportar-se com integridade, demonstrar forte comprometimento com valores éticos e respeitar o Estado de Direito	Comportamento ético e profissional	Dignidade	Assegurar a base para uma estrutura eficaz de governança corporativa
Gerenciar riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e forte gestão financeira pública	Controles internos	Responsabilidade fiduciária	Responsabilidades do órgão de administração
Implementar boas práticas em transparência, relatórios e auditoria, para entregar responsabilidade efetiva	Transparência e divulgação de atos financeiros	Transparência	Divulgação e transparência
Determinar as intervenções necessárias para otimizar a obtenção dos resultados pretendidos		Accountability	Sustentabilidade e resiliência
Definir resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis		Propriedade	
		Capacidade de resposta (responsiveness)	

Fonte: Elaboração própria.

Cada princípio apresentado pelo IFAC (2014) e pela OECD (2024) apresenta subprincípios que, ao serem detalhados, evidenciam sua importância e a forma de implementação. Como dito acima, as quatro fontes de princípios referenciadas nesta seção se relacionam e, em alguns pontos, compartilham as mesmas ideias, tais como: integridade, responsabilização, transparência, equidade e gestão de riscos.

Nota-se que, no conceito de governança compreendido neste trabalho, os princípios se concentram no controle e nos riscos. Assim, como afirmam autores que tratam do GRC integrado, a governança supervisiona a gestão de riscos e os controles internos de uma organização (Rácz et al., 2010; Vicente & Silva, 2011; Papazafeiropoulou & Spanaki, 2015; Birchall, Zaidan & Braga, 2019; OCEG, 2024).

A gestão de riscos é essencial para uma boa governança, visto que as informações geradas a partir do gerenciamento de riscos são fundamentais para a tomada de decisão e para a estratégia organizacional. A política de gestão de riscos é de responsabilidade da Alta Administração, que deve definir o apetite e a tolerância de risco da organização, bem como garantir meios para a identificação, avaliação e tratamento dos riscos (Creelman & Smart, 2013).

O gerenciamento de riscos é um processo iterativo que deve fazer parte da cultura organizacional e atuar em toda a sua estrutura, contribuindo para a geração e preservação de valor. Gerenciar riscos compreende as fases de comunicação e consulta, definição do contexto organizacional, identificação e avaliação dos riscos, tratamento, monitoramento, análise crítica e, por fim, registro e relato dos riscos (Moeller, 2011; ISO 31000:2018).

Diferentes modelos apresentam boas práticas para melhor gerir os riscos das organizações. O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management* (COSO ERM) (COSO, 2017) é um modelo tridimensional que tem como objetivos alcançar as metas da organização de maneira alinhada com a sua missão (estratégico), utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz (operacional), garantir relatórios confiáveis (comunicação) e o alinhamento com as normas e regulamentos direcionados à organização (conformidade).

Para que esses objetivos sejam atingidos, é crucial que o ambiente interno seja conscientizado sobre a importância do gerenciamento de riscos e que os objetivos sejam bem estabelecidos. Depois disso, parte-se para a identificação e avaliação dos riscos, definição da resposta ou tratamento deles, bem como das atividades de controle. Por fim, um plano de

informação e comunicação dos riscos e o contínuo monitoramento deles é fundamental para garantir a preservação e criação de valor (COSO, 2017).

Outro modelo relevante é o das Três Linhas de Defesa, publicado pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA, 2020). A primeira linha do modelo é representada pelo corpo administrativo, responsável por garantir que as estruturas e os processos organizacionais estejam adequados ao melhor desempenho e à governança, bem como que os objetivos e as atividades estejam alinhados com os interesses dos *stakeholders*, devendo prestar contas a eles. A gestão corresponde à segunda linha e é de sua responsabilidade o gerenciamento dos riscos, sejam eles específicos ou gerais. É importante destacar que a segunda linha compartilha suas atividades com o corpo administrativo e a gestão. A terceira linha consiste na auditoria interna, que, independentemente das demais, é responsável pela avaliação e pela assessoria quanto à qualidade dos mecanismos de governança e de gestão de riscos.

Antes da publicação do COSO ERM e do modelo das três linhas de defesa, a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI, 2004) publicou o *Guidelines for Internal Control Standards for Public Sector*, o qual apresentou o conceito de controles internos como um processo dinâmico e contínuo que aborda os riscos de uma organização com a finalidade de garantir que seus objetivos sejam alcançados. O guia destaca que é fundamental, para o sucesso desse processo, que toda a gestão e todo o pessoal estejam envolvidos. Semelhantes ao COSO ERM, os elementos que compõem os controles internos foram definidos como controle do ambiente, avaliação de riscos, controle das atividades, informação e comunicação das medidas adotadas e monitoramento.

A gestão de riscos e os controles internos são pautas abordadas também pela conformidade, como apresentado por Tarantino (2008, p. 15), “risco, conformidade e controles internos andam de mãos dadas”. Para Tarantino (2008) e Steinberg (2011), a conformidade é conceituada como a forma de agir de acordo com regulamentações e normas externas e internas à organização.

Para Arellano-Gault e Castillo (2023), a conformidade consiste em um conjunto de políticas e procedimentos que têm como funções a supervisão e o controle das organizações, envolvendo não apenas a dimensão regulatória, mas também a do comportamento ético dos indivíduos que integram a organização.

Ao tratar da governança, gestão de riscos e conformidade, percebe-se a ênfase no papel da Alta Administração, uma vez que são os atores que a compõem que determinam os parâmetros de atuação, de assunção de riscos e de normas internas da organização,

respectivamente. Essas atribuições são atribuídas à Alta Administração porque é de sua responsabilidade definir o tom (*tone*) sob o qual a organização deve funcionar.

Ao abordar o *tone at the top*, Steinberg (2011, p. 42) afirma que o tom mais adequado para uma organização “envolve um conjunto compartilhado de atitudes em que os funcionários mantêm altos valores éticos e agem com integridade, cumprindo, assim, as leis e os regulamentos e se comportando de maneira baseada em princípios”. Para garantir que o tom determinado pelo topo seja seguido pelos funcionários, mecanismos de conformidade são essenciais.

A conformidade regulatória organizacional tem como objetivos alcançar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais, garantir a confiabilidade dos relatórios produzidos, com destaque para os financeiros, bem como assegurar a conformidade com as leis, regulamentações e demais normas aplicáveis. Por outro lado, a conformidade também visa inculcar nos participantes de uma organização princípios e valores éticos que contribuam para que seus interesses estejam alinhados aos da organização, agindo de forma íntegra (Tarantino, 2008; Arellano-Gault e Castillo, 2023).

Para que as organizações alcancem esses objetivos, Arellano-Gault e Castillo (2023) apresentaram os diferentes elementos que compõem o discurso da conformidade e sua dimensão correspondente (Quadro 5).

Quadro 5. Elementos de conformidade e suas dimensões

Elemento do discurso de conformidade	Dimensão de conformidade
Regulamentações	Regulatória
Agências governamentais	Regulatória
Responsabilização dos superiores (<i>respondeat superior</i>)	Regulatória
Autorregulação	Ética
Código de ética	Ética
Unidade de conformidade	Regulatória e Ética
Programa de conformidade	Ética
Cultura corporativa	Ética
Controles internos	Regulatória e Ética
Canais de denúncia (<i>ethical hotlines</i>)	Ética
Risco reputacional	Regulatória e Ética

Sistema de recompensas	Ética
Supervisão corporativa	Regulatória e Ética
Autorrevelação (<i>self-disclosure</i>)	Regulatória e Ética
Guias de conformidade	Regulatória e Ética
Punições de conformidade	Regulatória e Ética

Fonte: Arellano-Gault e Castillo (2023) adaptado.

Os elementos apresentados no Quadro 5 estão dispostos em ordem cronológica de adesão ao discurso de conformidade. Os autores demonstram que, ao longo do tempo, os mecanismos de conformidade aplicados às organizações tornaram-se cada vez mais sofisticados e complexos, indo além da mera regulamentação e passando a envolver a atuação de agências governamentais. A conformidade passou a considerar aspectos da dimensão ética fundamentais para garantir a integridade das organizações.

É importante destacar que, ao tratar do conceito de conformidade, algumas fontes podem adotar o termo integridade como sinônimo, o que se evidencia ao cunhar as iniciativas como “programas de integridade”, “programas de conformidade” ou “programas de integridade e conformidade” (Vieira & Barreto, 2018; Pedro, 2022; Hermany & Melo, 2022). Ambos os termos se preocupam com os mesmos problemas, a não conformidade às normas e regulamentações internas e externas à organização e o risco de ocorrência dos diferentes tipos de corrupção, isto é, o comportamento antiético e criminoso.

Arellano-Gault e Castillo (2023) também consideram a conformidade como um conjunto de mecanismos que visam a blindar as organizações contra comportamentos antiéticos e sanções regulatórias. Para os autores, os programas de conformidade são um dos mecanismos que contribuem para a conformidade organizacional. Além disso, eles demonstram as premissas que sustentam esse conceito, as quais afirmam que esses programas reduzem os riscos de inconformidade, podem ser geridos por meio de planejamento, beneficiam toda a organização, prescrevem valores éticos e contribuem para a indução de comportamentos dos funcionários.

Os mecanismos de GRC implementados em uma organização constituem um modelo fundamental de resistência à corrupção, auxiliando na detecção e prevenção de atos de corrupção. Além disso, as ferramentas integradas de governança, gestão de riscos e conformidade são essenciais para garantir o melhor desempenho das operações organizacionais, de modo que sejam executadas com eficiência e eficácia (Siahaan et al., 2024). A seção seguinte trata do modelo integrado de GRC.

3.3. O modelo Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC)

O modelo GRC é um conceito que interliga as atividades de governança, gestão de riscos e conformidade, prezando por uma abordagem integrada e holística dos processos organizacionais, para que a organização atue de forma ética, com o melhor desempenho possível e em conformidade com as normas internas e regulamentações externas, a fim de que a proteção seja estabelecida de dentro para fora (Rácz et al., 2010; Vicente & Silva, 2011).

Integração de modelos significa adotar uma abordagem comum a todos os processos organizacionais, ou seja, padronizar os processos de governança, risco e conformidade, o que contribui para enxergar a organização como um todo, bem como para monitorar seu desempenho e fazer intervenções assertivas quando necessário (Mitchell, 2007).

Abordar governança, risco e conformidade separadamente é visto como significativamente ineficaz e ineficiente do que a abordagem integrada (Tapscott, 2006). De acordo com o *Open Compliance & Ethics Group* (OCEG, 2024), o modelo é projetado para abordar problemas organizacionais como volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade e falta de coordenação entre setores, pessoas e habilidades. Siahaan et al. (2022) destacam que o GRC integrado é uma ferramenta poderosa no combate à corrupção, ao implementar instrumentos anticorrupção nas três dimensões do modelo.

Ao pesquisar a eficácia da combinação entre a análise de dados e o modelo GRC para combater fraudes em instituições financeiras de microcrédito, Supriyadi et al. (2024) constataram que o modelo de análise preditiva de dados é uma ferramenta robusta para prever comportamentos fraudulentos, assim como o investimento em GRC integrado, com ênfase no monitoramento e na gestão diligente.

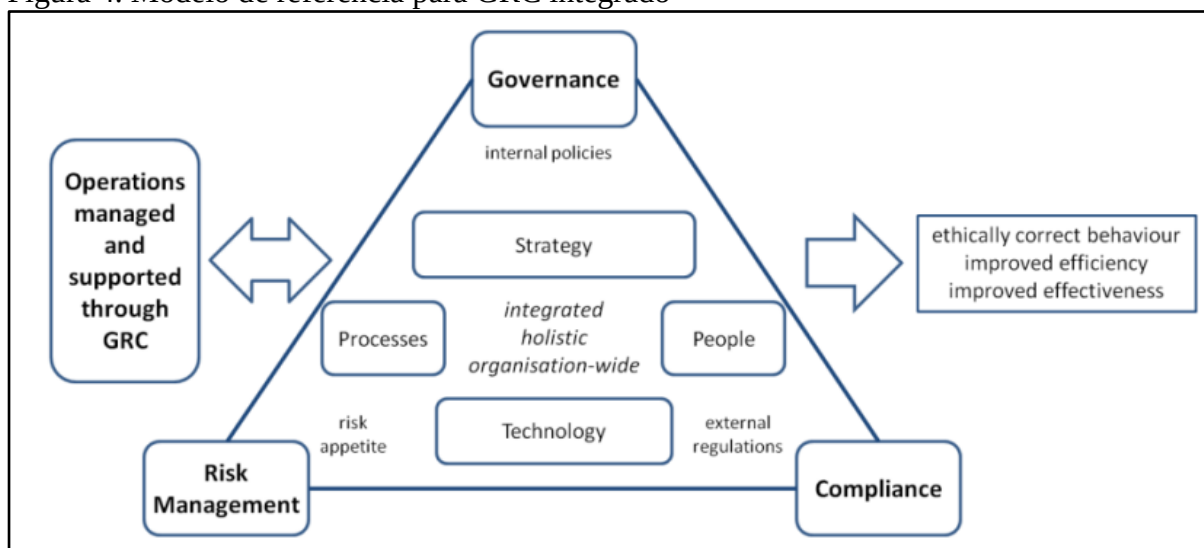
Uma postura baseada em princípios também favorece o combate à fraude nas organizações. O OCEG (2024) argumenta que o GRC integrado deve ser guiado por um desempenho baseado em princípios e, portanto, utilizado para gerar e preservar valor nas organizações, auxiliando-as a atuar de forma confiável e íntegra, lidando com incertezas e riscos.

Segundo Mitchell (2007), o desempenho baseado em princípios consiste na organização, na definição de seus valores e na articulação de seus objetivos com base neles, bem como na definição das melhores estratégias para atingir os objetivos definidos. Essa abordagem alinhada ao GRC também contribui para as práticas anticorrupção, uma vez que os

limites da organização consideram a legislação aplicável e adotam seus próprios valores e princípios éticos.

O conceito de GRC foi introduzido pela primeira vez na literatura pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC, 2004), o que gerou diversas discussões e definições não científicas de GRC integrado (Vicente & Silva, 2011; Papazafeiropoulou & Spanaki, 2015). Seis anos depois, a pesquisa de Rácz et al. (2010) desenvolveu um modelo que ofereceu uma explicação satisfatória, permitindo a definição científica inicial (Figura 4).

Figura 4. Modelo de referência para GRC integrado



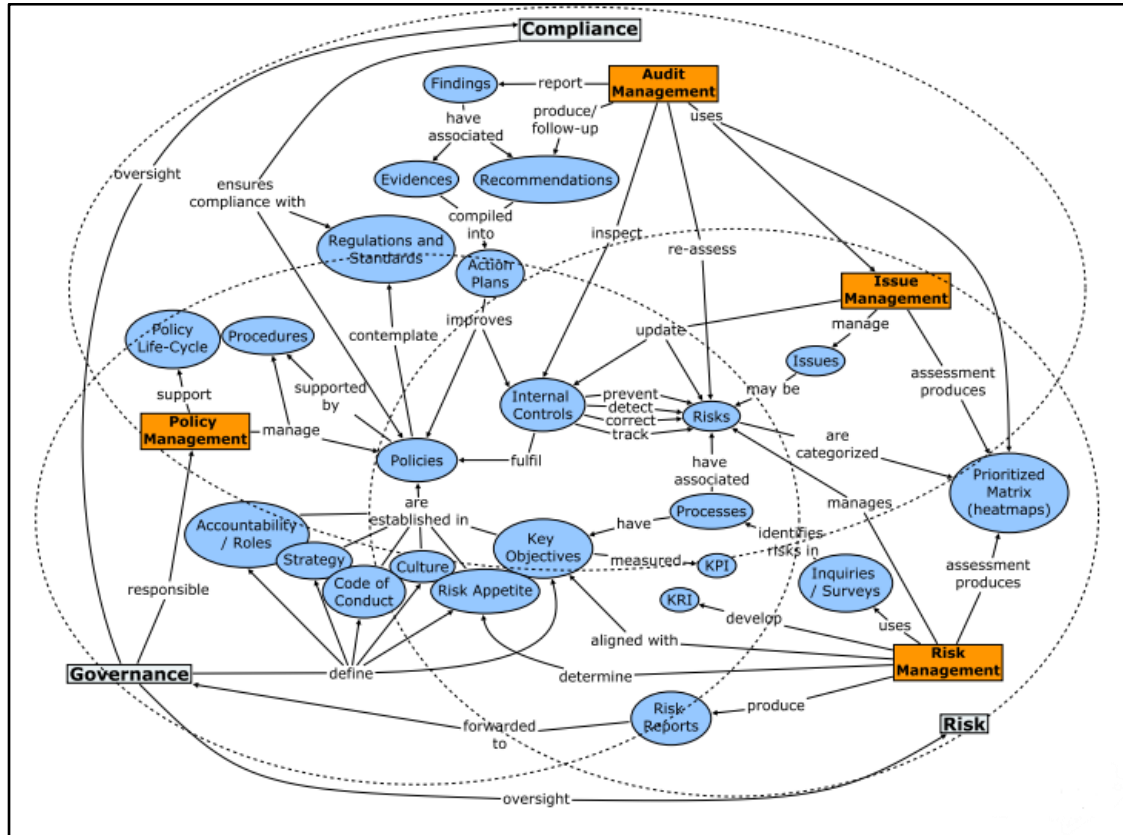
Fonte: Rácz, Weippl e Seufert (2010).

O modelo GRC de Rácz et al. (2010) afirma que seu propósito é garantir o comportamento ético e alcançar maior eficiência e eficácia dos componentes envolvidos no modelo. Esses componentes são as pessoas, os processos e as tecnologias que devem ser coordenados e alinhados à estratégia da organização, o que lhe permitirá atuar de acordo com o apetite ao risco definido e com as políticas internas e as regulamentações externas aplicáveis. Outra observação relevante feita pelos autores é que, diante do grande número de regras e padrões técnicos, é natural que o pesquisador se concentre em alguns e deixe outros de lado.

Vicente e Silva (2011) afirmam que a demanda por esse modelo integrado aumentou desde que as regulamentações passaram a exigir maior transparência das empresas. Esses autores se baseiam no estudo de Rácz et al. (2010) e propõem um modelo com conceitos mais aprofundados, além de criar uma estrutura gráfica para melhor compreensão (Figura 5). Eles definem que a Governança (G) é responsável por definir e gerenciar o desempenho da

organização (políticas internas, estatutos e regulamentos), a Gestão de Riscos (R) é responsável pelo gerenciamento dos riscos e, por fim, a Conformidade (C) é responsável por gerenciar as auditorias.

Figura 5. Modelo conceitual do GRC integrado



Fonte: Vicente e Silva (2011).

A transparência organizacional é essencial para garantir a integridade e, consequentemente, a confiança das partes interessadas. Ela pode ser promovida por meio da publicação de relatórios e de outras informações sobre a organização. O compartilhamento de informações permite reduzir redundâncias e custos de conformidade. Além disso, a transparência fortalece a *accountability* e constitui a base para sustentar valores como a honestidade e a consideração dos interesses de outros atores envolvidos (Tapscott, 2006; Siahaan et al., 2022).

O uso da Tecnologia da Informação (TI) é visto como um forte aliado na promoção da transparência na organização. A utilização da TI é de grande importância para a sistematização, integração e automação de processos, o que pode contribuir significativamente para um monitoramento mais eficiente do modelo integrado de GRC (Tapscott, 2006; Papazafeiropoulou & Spanaki, 2015).

Considerando que o diferencial dessa abordagem é a integração desses processos, as atividades de governança, gestão de riscos e conformidade passaram a ser realizadas de forma a preencher lacunas, sem sobreposição, com o compartilhamento de algumas funções, apoiando a tomada de decisões e promovendo a prevenção de conflitos e a gestão eficaz. Um exemplo de função compartilhada é a gestão de problemas nas dimensões de gestão de riscos e de conformidade. Outras funcionalidades importantes relacionadas ao compartilhamento de informações, são a elaboração de relatórios, *dashboards* e o monitoramento das atividades (Vicente & Silva, 2011; Siahaan et al., 2022).

Vicente e Silva (2011) estabelecem que a governança supervisiona as dimensões de risco e conformidade e define o Conselho de Administração como um agente ativo de monitoramento. Na mesma linha, OCEG (2024) afirma que o GRC não se limita à liderança do Conselho e que deve ser conduzido por meio da integração e harmonização de diferentes capacidades, que envolvem outras atividades. É importante mencionar que essas atividades são consideradas críticas e abrangem Governança e Supervisão (GS), Estratégia e Desempenho (ED), Risco e Suporte à Tomada de Decisão (RD), Conformidade e Ética (CE), Segurança e Continuidade (SC) e Auditoria e Avaliação (AA).

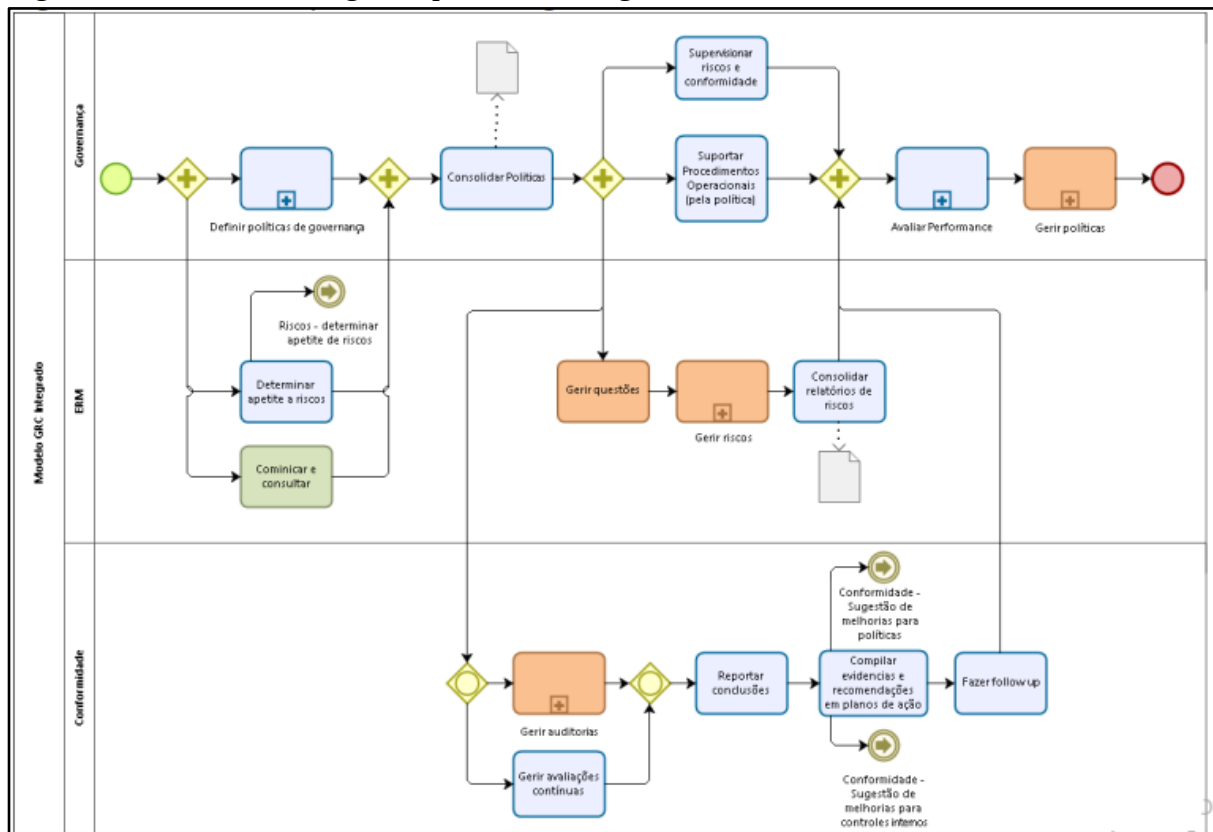
A ligação direta entre governança e gestão de riscos consiste na autorização do compartilhamento de informações para auxiliar na tomada de decisões, de modo que estas estejam alinhadas aos riscos. A gestão de riscos conecta-se à conformidade por meio da solicitação de auditorias, que permitem o desenvolvimento de controles internos implementados pela própria gestão de riscos. A conformidade, por meio de auditorias, permite que as políticas de governança sejam revisadas e aprimoradas (Vicente & Silva, 2011; Birchal, Zaidan & Braga, 2019).

Para Vicente e Silva (2011), são pontos em comum entre as três dimensões do modelo os controles internos, os riscos e os processos, e as políticas internas. Os controles, além de estarem conectados com a conformidade por serem gerenciados pelas auditorias, devem refletir os objetivos das políticas e procedimentos, sendo indispensáveis para tratar os riscos, e também garantir a saúde organizacional. Visto que cada ação na organização exige um processo e que cada processo é ameaçado por riscos, os controles internos devem ser implementados integralmente. Quanto às políticas internas, além de serem supervisionadas por controles internos para garantir seu cumprimento, elas devem articular cultura e responsabilidade em todas as dimensões, influenciando toda a organização.

Birchal, Zaidan e Braga (2019) utilizam os modelos integrados de GRC de Vicente e Silva (2011), COSO ERM e ISO 31000:2018 e os transformam em um fluxograma no

formato *Business Process Model and Notation* (BPMN) (Figura 6). Dessa forma, os autores também listam as principais atividades de cada dimensão do modelo integrado, permitindo assim um melhor entendimento das atribuições de cada conceito e a forma como se interligam.

Figura 6. Modelo de fluxograma para GRC integrado



Fonte: Birchall, Zaidan e Braga (2019).

Vicente, Rácz e Silva (2011) também desenvolveram uma arquitetura de referência de GRC integrada, voltada a sistemas de informação alinhados aos processos, que pode ser aplicada em diferentes organizações. Esse novo modelo é ainda mais detalhado, pois foi concebido para abranger quatro perspectivas distintas. Também são apresentados os critérios de avaliação relevantes aos quais o modelo deve ser submetido, a saber: completude, integridade, flexibilidade, compreensibilidade, correção, simplicidade, integração e implementabilidade.

Vale destacar que, com base no primeiro modelo de Rácz et al. (2010), que define as funcionalidades do GRC integrado, e no modelo de Vicente e Silva (2011) que menciona mecanismos de compartilhamento de informações, o novo modelo voltado para sistemas de informação de Vicente et al. (2011) estabelece que os componentes do modelo são a gestão de

políticas, riscos, problemas, controles, auditoria, conformidade, monitoramento, relatórios e *dashboards*, bem como o fluxo de trabalho.

Ao abordar a maturidade do GRC integrado, com base na abordagem do Modelo de Sistemas Viáveis (MSV) e também no modelo de Vicente e Silva (2011), Pernet e Cano (2014) propõem um modelo sistêmico para diagnosticar o nível de maturidade sob duas perspectivas, o alinhamento de processos e a integração.

O grau de alinhamento mede o quanto os processos são guiados por uma mesma visão organizacional. Para essa mensuração, consideram-se as atividades de controle interno, gestão estratégica, gestão de riscos, processos e políticas. Já o grau de integração é medido pelas relações estabelecidas entre pessoas, processos e tecnologia, observadas em três níveis distintos: visão, estratégia e implementação (Pernet & Cano, 2014). Os componentes do grau de integração dialogam com os estabelecidos no modelo de Rácz et al. (2010).

Mitchell (2007) identifica quatro desafios persistentes que as organizações podem enfrentar ao implementar um modelo de GRC integrado. Três desses desafios estão diretamente ligados à gestão de pessoas: resistência à redução ou redistribuição da força de trabalho, dificuldades que os funcionários enfrentam para adquirir as novas habilidades necessárias ao modelo de GRC integrado e desafios na gestão de mudanças decorrentes de alterações nas funções e de transições departamentais. O quarto desafio é que a necessidade de mudança muitas vezes só é reconhecida durante períodos de crise extrema, quando os custos da implementação podem não ser totalmente compreendidos.

Apesar das variações no nível de detalhe e das adaptações específicas do setor, a literatura sobre o modelo de GRC integrado reflete um amplo consenso, visto que diferentes estruturas se baseiam consistentemente nas mesmas referências fundamentais para seu desenvolvimento.

3.4. Variáveis que influenciam a implementação das práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade

Esta seção é resultado da realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que teve como principais objetivos (i) identificar a literatura que aborda a construção de indicadores de GRC integrado, (ii) identificar os estudos que tratam de GRC em empresas de saneamento básico e (iii) compreender quais as variáveis que influenciam na implementação do GRC nas organizações.

Quanto à operacionalização da RSL, a seção 2.2 detalha a metodologia adotada, garantindo a devida transparência que a RSL exige. A seguir, são apresentadas as análises de cada uma das dimensões propostas: bibliográfica, metodológica e substancial.

3.4.1. Dimensão bibliográfica

Esta seção é dedicada a apresentar uma visão geral dos trabalhos sobre seu aspecto bibliográfico (Quadro 6), isto é, sobre os artigos, apresenta informações relacionadas ao ano e periódico de publicação, avaliação do periódico pelo Fator de Impacto (FI), número de vezes que o trabalho foi citado e a base de dados por meio da qual foi localizado. Os artigos estão listados em ordem decrescente do número de citações. Sobre as dissertações, os dados relacionados ao ano, à área de concentração, ao programa, à instituição e à base de dados são apresentados.

Quadro 6. Trabalhos selecionados para Revisão Sistemática da Literatura

Artigos							
ID	Título	Autoria	Ano	Periódico	Fator de Impacto (FI)	Nº de Citações	Base de Dados
1	The effect of management capabilities in implementing good corporate governance: A study from indonesia banking sector	Napitupulu, Primiana, Nidar, Effendy e Puspitasari	2020	The Journal of Asian Finance, Economics and Business	1	14	Scopus
2	Analysis of Enterprise Risk Management Practices in Malaysian Waqf Institutions	Yakob, Abdullah, Yakob, Razali e Mohamad	2022	International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management	2.2 (2024)	11	Periódicos Capes
3	Towards a Strategic IT GRC Framework for Healthcare Organizations	Alharbi, Sabra, Alharbe e Almajed	2022	International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)	0.7 (2023)	4	Periódicos Capes

4	Evaluation of SHARI'AH governance practices in Saudi Arabian Banks	Bashir e Babiker	2023	Malaysian Journal of Syariah and Law	0.217 (2023)	4	Scopus
5	Optimizing Firm Performance Through Contingency Factors, Enterprise Risk Management, and Intellectual Capital in Southeast Asian Mining Enterprises	Pangestuti, Muktiyanto, Geraldina e Darmawan	2024	Investment Management and Financial Innovations	0.246 (2023)	3	Scopus
6	Implementação da modelagem da informação da construção (BIM) em projetos pesquisa e proposta de melhoria no contexto da governança, risco e conformidade (GRC)	Oliveira e Zaidan	2022	Exacta - Engenharia de Produção	¹	1	Periódicos Capes
7	The Role of Risk Culture in Enterprise Risk Management Implementation	Kanu	2020	International Journal of Business and Management (IJBM)	0.86 (2023)	1	Google Acadêmico
8	Implementação das Práticas de Governança e <i>Compliance</i> da Lei de Responsabilidade das Estatais no Estado do Rio de Janeiro ²	Calixto, Cintra e Fonseca	2020	Sociedade, Contabilidade e Gestão	¹	0	Periódicos Capes
9	Gestão do risco empresarial em micro e pequenas empresas de construção civil no Brasil: identificação dos principais obstáculos ²	Pegorim, Santos, Brasiliano, Mata, Bezerra e Cavalcante	2024	Revista de Gestão e Secretariado	0.2 (2022)	0	Periódicos Capes
10	The Role of IT Governance Risk and Compliance (IT GRC) in Modern Organizations	Victor, Moronkunbi, Oyedeji, Victor e Samuel	2024	International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)	¹	0	Google Acadêmico
11	Implementação da Gestão de Riscos: estudo de caso em uma empresa de	Gomes, Moitas e Mainardi	2022	Revista Economia e Políticas	¹	0	Google Acadêmico

	economia mista prestadora de serviço público			Públicas			
12	Gestão de riscos e compliance: desafios de cooperativas de crédito de livre admissão em Minas Gerais	Bastos e Lopes	2024	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas	¹	¹	Google Acadêmico
13	A Institucionalização das Práticas de Governança Corporativa no Setor Público: um estudo na Companhia de Água e Esgoto do Ceará	Sousa, Rocha, Santos e Cabral	2021	Revista Administração de Empresas Unicuritiba	¹	¹	Google Acadêmico
14	Estrutura de Governança das Empresas Públicas e das Sociedades de Economia Mista do Controle Direto da União a partir da Regulação da Lei das Estatais nº 13.303/2016	Nascimento e Maracajá	2024	Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade (REUNIR)	¹	¹	Google Acadêmico
Dissertações							
ID	Título	Autoria	Ano	Área de Concentração	Programa de Pós-Graduação	Instituição	Base de Dados
15	A rede social corporativa como instrumento da gestão de riscos nas organizações públicas	Aldo César Martins Braido	2020	Políticas Públicas	Mestrado profissional em administração	Fundação Getúlio Vargas	BDTD
16	Análise da gestão de riscos na Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Cagece	Maríllia Gabrielly Dantas de Moraes	2023	Administração Pública	Mestrado Profissional em Administração Pública	Universidade Federal rural do Semi-Árido	BDTD

Fonte: Elaboração própria.

Notas: ¹Não identificado.

²Artigo selecionado por meio de busca manual complementar.

O período estabelecido para pesquisa compreendeu um intervalo de sete anos, de 2019 a 2025. Entretanto, os trabalhos selecionados para análise foram publicados em 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024, não sendo localizados estudos publicados em 2019 e 2025.

Sete dos 14 periódicos são internacionais, com seus artigos publicados em inglês. Somente seis periódicos tiveram o FI identificado por meio das bases *Journal Citation*

Reports, da *Clarivate*, *Scopus* ou do sítio eletrônico da revista, sendo cinco internacionais, referentes aos anos de 2023 e 2024, e um nacional, referente ao ano de 2022. A diferença entre os FIs dos periódicos se deve ao fato de não ter sido estabelecido um número como critério de inclusão ou exclusão, pois se considerou a dificuldade de encontrar trabalhos que respondessem, em alguma medida, às perguntas estabelecidas.

A informação sobre o número de citações dos artigos foi obtida por meio das bases de dados, mas, quando não disponível nelas, os *sites* dos periódicos nos quais os trabalhos foram publicados foram consultados. Os artigos mais citados foram os internacionais, sendo os mais citados com 14 e 11 citações, sendo o primeiro dedicado a explorar os efeitos das capacidades dos bancos indonésios na implementação da governança corporativa, de autoria de Napitupulu et al. (2020), e o segundo analisa as práticas de gestão de riscos em instituições *waqf* da Malásia, de autoria de Yakob et al. (2022). As bases de dados consultadas para a seleção de artigos foram Periódicos Capes, Scielo, Google Acadêmico e Scopus, sendo escolhidos, respectivamente, cinco, zero, seis e três artigos.

Sobre a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), essa base foi utilizada para pesquisar os trabalhos produzidos pelos programas nacionais de pós-graduação que abordam as perguntas estabelecidas. Foram identificadas duas dissertações, publicadas em 2020 e 2023, pertencentes às áreas de concentração Políticas Públicas e Administração Pública.

3.4.2. Dimensão metodológica

As abordagens metodológicas adotadas pelos artigos foram diversas, sendo 42,8% (6) qualitativa, 42,8% (6) quantitativa e 14,2% (2) métodos mistos.

Dos artigos que aplicaram a abordagem qualitativa, três fizeram uso do desenho de pesquisa de estudo de caso único, um do estudo de caso múltiplo, e em dois estudos não foi identificado o desenho de pesquisa utilizado. A triangulação de dados (questionários, entrevistas e análise documental), a pesquisa bibliográfica, a observação participante, o questionário e a entrevista foram as técnicas de coleta de dados empregadas. Sobre as técnicas de análise de dados, identificaram-se a análise de conteúdo e a estatística descritiva.

Sobre os trabalhos que utilizaram a abordagem quantitativa, três utilizaram o desenho de pesquisa descritivo, dois, o desenho correlacional e, em um estudo, o desenho não foi identificado. A técnica de coleta de dados identificada foi a aplicação de questionários e as

técnicas de análise de dados foram análise de variância, teste de hipótese, análise de regressão e estatística descritiva.

Dois artigos adotaram a abordagem de métodos mistos. Um deles utilizou como desenho de pesquisa o *Design Research Science* (DRS), que busca desenvolver artefatos para solucionar problemas reais (Oliveira & Zaidan, 2022), com as técnicas de coleta e análise de dados sendo questionários e pesquisa bibliográfica por meio da metodologia de revisão sistemática da literatura, e análise de conteúdo e estatística descritiva, respectivamente. O segundo artigo aplicou um desenho de pesquisa transversal (*cross-sectional design*), com a técnica de coleta e análise de dados sendo a pesquisa documental e a análise de conteúdo, em conjunto com a estatística descritiva.

Os objetos dos artigos variaram entre organizações de saúde, empresas privadas dos setores de engenharia civil, de mineração e financeiro (bancos), empresas estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista), cooperativa de crédito, órgão da Administração Pública direta, organização do terceiro setor (*waqf*) e empresas privadas listadas. Os números dos grupos de amostra utilizados também variaram, sendo o maior de 205 empresas de mineração e o menor de uma sociedade de economia mista (observação participante). O Quadro 7 apresenta as metodologias dos artigos e das dissertações e suas respectivas amostras, bem como o recorte territorial dos trabalhos.

Quadro 7. Metodologia utilizada pelos artigos selecionados para a Revisão Sistemática da Literatura

ID	Abordagem	Técnica de Coleta	Técnica de Análise	Amostra	Recorte Territorial
1	Quantitativa	Questionário	Teste de hipótese	115 bancos comerciais	Indonésia
2	Qualitativa	Entrevista	Estatística descritiva e análise de conteúdo	09 gestores de instituições <i>waqf</i>	Malásia
3	Quantitativa	Questionário	Análise de variância	118 funcionários de organizações de saúde	Arábia Saudita
4	Quantitativa	Questionário	Análise de variância, estatística descritiva e análise de regressão	95 funcionários de bancos que trabalham com governança	Arábia Saudita
5	Quantitativa	Questionário	Teste de hipótese e análise de regressão	205 empresas de mineração	Sudeste Asiático
6	Métodos Mistos	Questionário e pesquisa bibliográfica	Estatística descritiva e análise de conteúdo	7 empresas do setor de engenharia civil	Brasil

7	Quantitativa	Questionário	Euações estruturais por mínimos quadrados	141 empresas listadas	Nigéria, Gana e Quênia
8	Qualitativa	Questionário, entrevistas e análise documental	Análise de conteúdo	11 empresas estatais	Rio de Janeiro, Brasil
9	Quantitativa	Questionário	Teste de hipótese	40 profissionais com experiência em gestão de riscos no setor de construção civil	Brasil
10	Qualitativa	Pesquisa bibliográfica	¹	²	²
11	Qualitativa	Observação participante	¹	1 sociedade de economia mista	Brasil
12	Qualitativa	Questionário	Análise de conteúdo	7 gerentes especializados em gestão de riscos e <i>compliance</i> de cooperativas de crédito	Minas Gerais, Brasil
13	Qualitativa	Pesquisa documental e entrevista	Análise de conteúdo	4 membros da Gerência de Governança, Riscos e <i>Compliance</i> e 1 superintendente de planejamento e captação de recursos de uma sociedade de economia mista	Ceará, Brasil
14	Métodos Mistos	Pesquisa documental	Análise de conteúdo e estatística descritiva	45 empresas estatais	Brasil
15	Métodos Mistos	Questionário	Análise fatorial exploratória e análise de conteúdo	33 procuradores da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (órgão da Administração Pública direta)	Brasil
16	Qualitativa	Análise documental e entrevistas	Análise de conteúdo	3 gestoras da Gerência de Governança, Riscos e Conformidade de uma sociedade de economia mista	Ceará, Brasil

Fonte: Elaboração própria.

Notas: ¹Não identificado.

² Não se aplica.

Além da variação na composição das amostras dos artigos selecionados para esta revisão, nota-se que elas abrangem perspectivas diversas quanto à implementação do GRC, consultando os setores privados bancário, de mineração, de engenharia civil e de saúde, bem como as empresas estatais, cooperativas de crédito, Administração Pública direta, organização do terceiro setor (*waqf*) e empresas privadas listadas. Uma variação no recorte territorial definido pelos estudos também é identificada, sendo sete direcionados ao Brasil, dois à Arábia Saudita, um à Indonésia, um à Malásia, um à região do Sudeste Asiático e um a países africanos (Nigéria, Gana e Quênia).

As duas dissertações selecionadas apresentaram abordagem de pesquisa de métodos mistos e qualitativa, fazendo uso de questionários e análise documental e entrevista como técnicas de coleta de dados. Quanto à técnica de análise de dados, a análise de conteúdo foi uma escolha comum entre os trabalhos.

A amostra das dissertações diferiu consideravelmente em número: uma foi composta por 33 procuradores da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional do Brasil e a outra, por três gestoras de uma sociedade de economia mista. O recorte territorial foi o Brasil, sendo um estudo com abrangência nacional e, o outro, abrangência estadual.

3.4.3. Dimensão substancial

O primeiro objetivo traçado para esta RSL foi identificar estudos que tratassem de indicadores de GRC integrado. Para este objetivo, foi identificado apenas um trabalho, o artigo de Nascimento e Maracajá (2024), que, ao comparar as estruturas de governança das empresas estatais, elaborou um indicador com 64 itens com base no disposto na Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) para verificar a conformidade dessas estruturas com o normativo federal.

O indicador criado pelas autoras distribuiu os 64 itens em quatro dimensões: Gestão, Controle e Auditoria, Transparência das Informações, Conselhos, Comitês e Diretoria, e Ética e Conflito de Interesse. Nota-se que, embora o nome do indicador faça referência apenas à dimensão Governança, sua composição inclui elementos das dimensões Gestão de Riscos e Conformidade.

Ao aplicá-los em 45 empresas estatais, elas verificaram que a maior pontuação média foi observada na dimensão Transparência das Informações e a menor, na dimensão Conselhos, Comitês e Diretoria. Ainda, observaram que as sociedades de economia mista e as

empresas públicas dependentes apresentaram pontuações médias mais altas do que as sociedades de economia mista de capital fechado e as empresas públicas não dependentes. Dessa forma, foram identificadas diferentes estruturas de governança entre as estatais analisadas.

Para o segundo objetivo, que propôs localizar estudos sobre o GRC integrado em concessionárias de saneamento público, identificou-se apenas um artigo. Sousa et al. (2021a) realizaram um estudo de caso para verificar qual o nível de institucionalização da governança corporativa na Companhia de Água e Esgotos do Ceará (CAGECE), partindo da Teoria Institucional e do modelo de Tolbert e Zucker (1999), que define o processo de institucionalização em três fases: habitualização, objetificação e sedimentação.

A fim de compreender o processo de institucionalização da CAGECE, os autores realizaram entrevistas com funcionários da Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* e da Superintendência de Planejamento e Captação de Recursos, bem como analisaram quatro documentos da companhia, sendo eles: o relatório de sustentabilidade publicado em 2017, as edições da Revista CAGECE de 2017 e 2018, o relatório de administração de 2017, o código de ética e o estatuto social.

Apesar de o estudo mencionar a análise da institucionalização das práticas de governança, percebe-se que a análise documental identifica e considera para análise, além das práticas de governança corporativa, os mecanismos de gestão de riscos e de conformidade implementados na companhia, como, por exemplo, políticas internas de *compliance* e de gestão de riscos, metodologia de gestão dos principais riscos corporativos e a gestão de riscos e conformidade, como também a existência da já mencionada Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* em sua estrutura organizacional.

Ainda que tenham sido percebidos alguns elementos da fase de objetificação, esses não eram suficientes para que a CAGECE se classificasse nessa fase. Assim, os autores concluíram que a companhia se encontrava na fase de habitualização da institucionalização das práticas de governança corporativa.

Os trabalhos selecionados e analisados que identificaram os fatores que influenciam a implementação do GRC – referente ao terceiro objetivo da RSL –, seja ele como modelo integrado ou como processos separados, em diferentes contextos, permitiram a criação de um quadro comparativo (Apêndice A) para visualização e análise das variáveis encontradas.

Os artigos que tiveram a construção civil como área de formação da amostra foram os de Pegorim et al. (2024) e de Oliveira e Zaidan (2022). O primeiro artigo propõe apresentar as principais barreiras à implementação da gestão de riscos em micro e pequenas empresas do

setor. A partir dos questionários e da análise dos dados, os autores identificaram vários obstáculos a serem enfrentados, que vão desde a falta de suporte dos gestores até a ausência de um sistema de informações para a gestão de riscos. Dessa forma, considerando os conceitos do GRC, Pegorim et al. (2024) também exploram variáveis de governança.

Apesar de se tratar do mesmo setor, as variáveis apresentadas por Oliveira e Zaidan (2022) diferem das apresentadas por Pegorim et al. (2024), visto que este último foca na gestão de riscos, enquanto o primeiro analisa considerando o modelo GRC. O trabalho de Oliveira e Zaidan (2022) verifica que a adoção do *Building Information Modeling* (BIM) possibilita às organizações solucionar as lacunas encontradas em suas estruturas de GRC e, assim, melhorar o desempenho delas, levando ao aumento da confiabilidade das empresas, os ganhos econômicos, como também ao aprimoramento de processos e redução dos riscos. A partir dessa análise, identificaram-se oito variáveis que influenciam os três componentes do modelo GRC.

Victor et al. (2024) também estudaram o modelo GRC, mas direcionando-o ao setor de Tecnologia da Informação (TI). Com uma abordagem teórica, os autores tratam dos componentes e da relevância do GRC TI para as organizações, visto que ele contribui para maior eficiência operacional e redução de vulnerabilidades e ameaças, e discorre sobre modelos específicos, como o COBIT e o ISO 27001. Nessa análise, os autores identificaram como variáveis que influenciam a implementação do GRC TI, entre elas, o apoio da Alta Administração e o pessoal qualificado, também mencionados por Pegorim et al. (2024), e a alocação de recursos, em concordância com Oliveira e Zaidan (2022).

Como Pegorim et al. (2024), Pangestuti et al. (2024) também estudaram a gestão de riscos, mas não apresentaram os mesmos elementos influenciadores da implementação. Pangestuti et al. (2024) buscaram analisar a correlação entre a gestão de riscos, os fatores de contingência, o capital intelectual e o desempenho empresarial em empresas mineradoras. Nos resultados, registrou-se correlação significativa entre a gestão de riscos, a concorrência setorial e a complexidade organizacional, e somente este último fator exerce efeito significativo e positivo no desempenho organizacional.

Pangestuti et al. (2024) verificaram que a gestão de riscos é influenciada pelo capital intelectual da organização e beneficia o desempenho da empresa ao atuar como mediadora entre a competição no setor e a complexidade da organização. Como Oliveira e Zaidan (2022), os autores também mencionam os normativos como uma variável influenciadora.

Os bancos foram unidades de análise de dois estudos, que se voltaram à governança corporativa dessas instituições financeiras. Bashir e Babiker (2023) traçaram como objetivo

geral analisar os níveis de conformidade e comprometimento da implementação da governança. Para isso, definiram os fatores de análise – também considerados princípios – que influenciam esses dois níveis, quais sejam estrutura organizacional, divulgação e transparência, independência e confiabilidade das informações, e controle, auditoria e responsabilização.

Como resultado, verificou-se que a estrutura organizacional foi a variável mais implementada pelos bancos, enquanto os mecanismos de controle, auditoria e responsabilização foram os menos implementados, o que demonstra maior dificuldade dessas instituições nesse aspecto e é ainda mais preocupante por influenciar a conformidade e a gestão de riscos. Além disso, os autores corroboram Oliveira e Zaidan (2022) ao mencionar como variáveis influenciadoras a adoção de regulamentações, bem como a divulgação e a transparência de informações das organizações, e com Pegorim et al. (2024) e Victor et al. (2024) ao citar a qualificação dos funcionários.

O artigo de Napitupulu et al. (2020) buscou identificar os efeitos das capacidades dos bancos no processo de implementação da boa governança corporativa. O estudo mostrou que as capacidades únicas (características da empresa e inovação) e as capacidades dinâmicas (sensibilidade e inovação) dos bancos, juntamente com o teste de idoneidade e adequação dos líderes bancários, fortalecem a qualidade da governança. Essas capacidades são formadas por elementos que influenciam diretamente a implementação da governança, entre os quais, concordando com Oliveira e Zaidan (2022), estão alocação de recursos, medição de desempenho e sistema de avaliação, com Pegorim et al. (2024), Victor et al. (2024) e Bashir e Babiker (2023) sobre a qualificação dos funcionários, e somente com os últimos autores sobre a estrutura/instalação da organização.

No caso das empresas estatais, Calixto, Cintra e Fonseca (2020) investigaram a implementação dos instrumentos de governança previstos na Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) em empresas públicas e sociedades de economia mista. Os autores identificaram que as práticas menos implementadas foram a política de divulgação de informações, os comitês de auditoria estatutários e a carta anual de governança. Ainda, nota-se concordância dos autores com Pegorim et al. (2024), Oliveira e Zaidan (2022), Victor et al. (2024), Bashir e Babiker (2023) e Napitupulu et al. (2020) ao mencionarem as variáveis monitoramento, alocação de recursos, qualificação dos empregados, instalações da organização e apoio da Alta Administração como influenciadoras do processo de implementação da governança.

Morais (2023), em seu estudo de caso na Companhia de Água e Esgotos do Ceará (CAGECE), buscou identificar as melhorias decorrentes das práticas de gerenciamento de

riscos. Analisando os documentos da companhia e realizando entrevistas com gestoras da Gerência de Governança, Riscos e Conformidade, a autora verificou que a entidade implementou as práticas de gestão de riscos na maior parte de seus setores, com base na motivação de atender à legislação vigente.

Durante o processo de implementação, entre as variáveis influenciadoras identificadas, Moraes (2023) menciona o canal de comunicação, destacando a importância da comunicação de riscos efetiva na organização, como também mencionada por Victor et al. (2024). A autora conclui que a gestão de riscos está em um nível satisfatório de maturidade e gerou um impacto positivo relevante, qual seja, a priorização do uso dos recursos organizacionais com base em uma visão racional.

Gomes et al. (2022) investigaram como ocorreu a implementação da gestão de riscos também em uma sociedade de economia mista. Os autores verificaram que o projeto de implementação compreendeu sete atividades, sendo elas: capacitação da equipe responsável, definição da metodologia aplicada, desenvolvimento do programa de disseminação e implementação da gestão de riscos, análise do programa pela diretoria, comunicação do programa aos gestores, criação de grupos de trabalho, capacitação dos grupos de trabalho e realização de reuniões de acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos por esses grupos.

A metodologia de implementação foi definida por meio de uma norma interna publicada na organização, o que favoreceu a integração entre os setores na implementação do programa de gestão de riscos. Variáveis como o apoio da Alta Administração, o monitoramento das metas estabelecidas, um sistema informatizado e o tamanho da equipe também foram apontadas pelos autores, o que demonstra concordância com os estudos de Pegorim et al. (2024), Victor et al. (2024), Bashir e Babiker (2023) e Calixto, Cintra e Fonseca (2020).

Na mesma linha de análise de implementação, Bastos e Lopes (2024) mapearam os desafios enfrentados por sete cooperativas de crédito durante a implementação de processos de gerenciamento de riscos e de conformidade. Os autores verificaram que os mecanismos de gestão de riscos são adequados e suficientes, mas ainda prevalece a preocupação sobre riscos específicos que ameaçam as cooperativas, como riscos cibernéticos, operacionais, de crédito e de liquidez. Eles perceberam a necessidade de automatizar processos para simplificar procedimentos e facilitar o monitoramento.

Esses autores verificaram que a integração entre as atividades de gestão de riscos e de conformidade era mínima, o que bastava para garantir uma boa atuação no mercado. Também identificaram 15 variáveis que afetaram a implementação dos mecanismos de gestão de riscos

e de *compliance*, das quais 10 estão alinhadas com Pegorim et al. (2024), Calixto, Cintra e Fonseca (2020), Victor et al. (2024), Bashir e Babiker (2023), Oliveira e Zaidan (2022) e Napitupulu et al. (2020), como pode ser visto no Apêndice A.

Braido (2020) também dedicou-se ao tema da gestão de riscos, buscando compreender qual a influência da comunicação interna sobre a gestão de riscos nas organizações públicas. A partir da execução de um estudo de caso na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), verificou-se que a gestão de riscos do órgão apresentava baixo índice de maturidade nos elementos de comunicação e capacitação, de apoio à Administração Pública e de resultados do processo de gerenciamento de riscos.

Além disso, Braido (2020) observou que os respondentes se mostraram insipientes quanto à existência e aos processos de gestão de riscos na instituição e identificou sete variáveis que influenciam na implementação desse processo, das quais a comunicação, o apoio da Alta Administração e a qualificação dos empregados são citadas, corroborando com as pesquisas de Moraes (2023), Bashir e Babiker (2023), Calixto, Cintra e Fonseca (2020), Napitupulu et al. (2020), Pegorim et al. (2024), Victor et al. (2024) e Gomes et al. (2022).

Ao analisar a gestão de riscos nas instituições malásias *waqf*, que consistem em organizações que recebem doações com finalidade religiosa e social, Yakob et al. (2022) constataram que as práticas de gerenciamento de riscos ainda devem ser aprimoradas, uma vez que o monitoramento dos riscos é insuficiente e apenas metade das *waqf* analisadas apresentou práticas satisfatórias. Os autores concordam com Bastos e Lopes (2024) e Calixto, Cintra e Fonseca (2020) ao mencionar a relevância de as organizações possuírem um setor específico para tratar sobre riscos para garantir sua adequada implementação, como também com Oliveira e Zaidan (2022), Victor et al. (2024), Calixto, Cintra e Fonseca (2020) e Napitupulu et al. (2020) ao defender a alocação de recursos para ações direcionadas ao tema.

Kanu (2020) investigou diferentes hipóteses relacionadas à gestão de riscos em empresas listadas de Nigéria, Gana e Quênia, países do continente africano. O autor verificou que o porte e o nível de alavancagem financeira das empresas são fatores determinantes para a implementação da gestão de riscos. Além disso, corroborando Bastos e Lopes (2024), o autor verificou que a existência de uma cultura de risco nas organizações também é um fator determinante na gestão de riscos.

Como Oliveira e Zaidan (2022) e Victor et al. (2024), Alharbi et al. (2022) dedicaram-se ao estudo do modelo GRC. Alharbi et al. (2022) buscaram identificar as práticas do modelo aplicadas especificamente à área de TI no nível estratégico das organizações de saúde. Para alcançar esse objetivo, os autores categorizam os componentes do GRC integrado em seis

categorias (legal, processos, estratégia, tecnologia, negócios e pessoas), com base no estudo referencial de Rácz, Weippl e Seufert (2010).

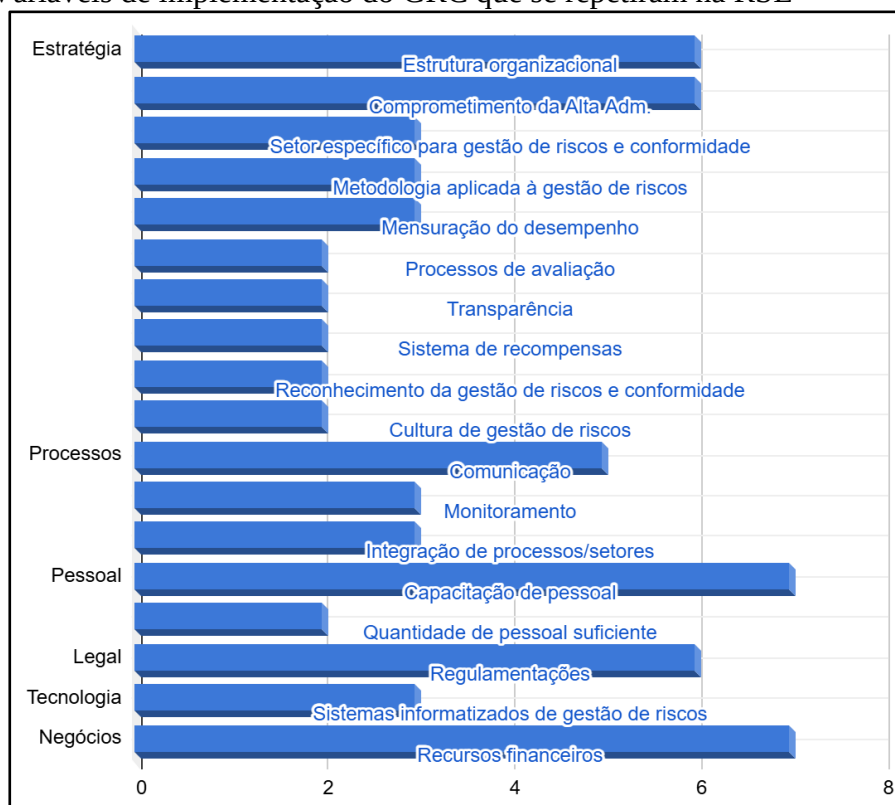
Os autores identificaram que o componente que mais influencia a implementação do modelo em organizações que já iniciaram o processo foi o de processos e, nas organizações que ainda não o tinham iniciado e nas que pretendiam iniciar, o componente legal foi o que mais influenciou. Considerando a forma geral como apresentaram as variáveis, elas foram inseridas na análise como categorias que classificam as variáveis específicas identificadas nos estudos mencionados nesta seção.

Por meio da leitura dos trabalhos, foram identificadas 100 variáveis que influenciam o processo de implementação do modelo GRC nas organizações, as quais, como já mencionado, estão detalhadas no Apêndice A. No que se relaciona às dimensões do modelo, notou-se a predominância de variáveis classificadas na dimensão de Governança, correspondentes a 62% dos fatores de influência. Quanto às dimensões de Riscos e Conformidade, os percentuais foram menores: 21% e 17%, respectivamente.

Visto que foram adotadas as categorias apresentadas por Alharbi et al. (2022), as variáveis da categoria Estratégia foram predominantes (46%), seguidas por Processos (17%), Pessoal (13%), Negócios (11%), Legal (9%) e Tecnologia (4%).

Partindo para uma análise mais detalhada, verificou-se que alguns elementos se repetiram nos trabalhos (Gráfico 1). Na categoria Estratégia, o elemento estrutura organizacional se repete em seis variáveis (nº 21, 26, 35, 44, 45 e 58); o comprometimento da Alta Administração foi identificado em seis variáveis (nº 2, 29, 59, 70, 79 e 89). A necessidade de um setor específico para a gestão de riscos e o compliance (nº 53, 72 e 95), a metodologia aplicada à gestão de riscos (nº 62, 68 e 92), e a mensuração de desempenho são mencionadas três vezes (nº 9, 50 e 71). Os processos de avaliação (nº 10 e 46) e a transparência (nº 16 e 36). Essa categoria ainda apresentou repetição quanto ao sistema de recompensas (nº 50 e 51), ao reconhecimento da gestão de riscos e da conformidade (nº 4 e 81), e à cultura de gestão de riscos (nº 73 e 100).

Gráfico 1. Variáveis de implementação do GRC que se repetiram na RSL



Fonte: Elaboração própria.

Sobre a categoria Processos, o elemento comunicação foi mencionado cinco vezes (nº 18, 20, 63, 88 e 91), o monitoramento, em três variáveis (nº 41, 54 e 94), e a integração de processos e setores, em três variáveis (nº 30, 75 e 80). Na categoria Pessoal, a capacitação de pessoal foi observada sete vezes (nº 1, 27, 42, 47, 56, 76 e 93), assim como a preocupação com a quantidade suficiente de pessoal, observada duas vezes (nº 57 e 66).

Sobre a categoria Legal, notou-se que seis variáveis apresentam elementos relacionados a regulamentações, como, por exemplo, normativos, políticas e orientações (nº 14, 28, 31, 43, 83 e 96). A categoria Tecnologia apresentou repetição sobre a adoção de sistemas informatizados para a gestão de riscos (n.º 8, 69 e 74). Por fim, quanto à categoria Negócios, os recursos financeiros são aspectos que se repetem sete vezes pelos autores (nº 13, 17, 19, 48, 55, 77 e 97).

3.4.4. Conclusões da Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

Esta RSL atingiu os três objetivos propostos. Foi possível identificar estudos que abordassem indicadores de GRC integrado, que abordassem o GRC integrado em

concessionárias de saneamento básico e que apresentassem variáveis que afetam a implementação do GRC nas organizações (Quadro 9).

Quadro 8. Resumo dos resultados da Revisão Sistemática da Literatura

Pergunta de pesquisa	Resultado	Autores
Quais estudos tratam sobre indicadores do modelo de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC)?	Indicador formado por 64 questões criadas a partir da lei nº 13.303/2016, as quais foram aplicadas em 45 empresas estatais com a finalidade de comparar as suas estruturas de governança.	Nascimento e Maracajá (2024).
Quais estudos se dedicam ao modelo de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) em empresas de saneamento básico?	Análise do nível de institucionalização das práticas de governança corporativa na Companhia de Água e Esgotos do Ceará (CAGECE) realizada por meio da Teoria Institucional e do modelo de Tolbert e Zucker (1999).	Sousa et al. (2021a).
Quais pesquisas abordam as variáveis de implementação de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) nas organizações?	A análise dos 14 estudos resultou na identificação de 100 variáveis que influenciaram a implementação de práticas de governança corporativa, gestão de riscos e/ou conformidade nas organizações, os quais foram agrupados em seis categorias, quais sejam: estratégia (45,1%), processos (18,7%), pessoal (14,3%), legal (8,8%), negócios (8,8%) e tecnologia (4,4%).	Napitupulu et al. (2020), Calixto et al. (2020), Braidó (2020), Kanu (2020), Oliveira e Zaidan (2022), Alharbi et al. (2022), Gomes et al. (2022), Yakob et al. (2022), Morais (2023), Bashir e Babiker (2023), Pangestuti et al. (2024), Pegorim et al. (2024), Victor et al. (2024), e Bastos e Lopes (2024).

Fonte: Elaboração própria.

Para os dois primeiros objetivos, poucos estudos foram identificados, o que evidencia lacunas na literatura a serem preenchidas sobre essas temáticas. Quanto ao terceiro objetivo, 14 estudos foram identificados, os quais contribuíram significativamente para a elaboração de uma ampla lista de fatores que influenciam o processo de implementação do GRC nas organizações.

Os fatores identificados por meio desta revisão sistemática permitem compreender que se assemelham e incidem sobre diferentes organizações, as quais possuem diferenças de naturezas jurídicas e/ou organizacionais e de setores de atuação, levando-nos a inferir que os fatores que influenciam o processo de implementação não são exclusivos de seus setores de negócios ou de naturezas organizacionais.

Essa conclusão contribui para que as organizações consigam prever os desafios que irão enfrentar na implementação do GRC, independente do setor de negócios que atuam e de suas naturezas jurídicas, e permite que elas se preparem adequadamente para enfrentá-los.

Além disso, apesar de alguns dos trabalhos estarem especificamente direcionados à temática de governança, gestão de riscos ou conformidade, observou-se que mencionaram elementos afetos às demais dimensões, o que demonstra que as práticas de GRC estão interligadas, ainda que o modelo GRC integrado não seja mencionado.

3.5. Indicadores de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade

Os indicadores são importantes ferramentas para a gestão de uma organização, pois possibilitam a mensuração de diferentes aspectos da realidade e a operacionalização de conceitos relevantes. Assim, tornam-se fontes de informações indispensáveis para a tomada de decisão, bem como para o aprimoramento dos processos, o planejamento, a definição de prioridades, o monitoramento do desempenho e a análise comparativa (Jannuzzi, 2005; OECD, 2008; Bahia, 2021).

Ao utilizar indicadores, espera-se que desempenhem funções descritivas e/ou valorativas. Um indicador descritivo deve apresentar informações sobre a realidade empírica mensurada, ou seja, como o próprio nome indica, tem a função de descrever o fenômeno observado. Enquanto a função valorativa apresenta informações que contêm juízo de valor sobre o fato analisado, indo além de sua mera descrição (Brasil, 2010).

Para a elaboração de indicadores confiáveis, Bahia (2021) afirma que se deve garantir que eles possuam os atributos essenciais, tais como: utilidade, representatividade, confiabilidade metodológica e da fonte, disponibilidade, economicidade, simplicidade, estabilidade, tempestividade e sensibilidade. Além desses, Jannuzzi (2005) apresenta a transparência e a comparabilidade como propriedades fundamentais para a construção de um bom indicador.

Além de atender a essas propriedades, os gestores devem ter consciência de que os indicadores não têm fim em si mesmos, mas devem ser utilizados para gerar insights valiosos para a organização, que permitam, por exemplo, uma alocação mais eficiente de recursos (Creelman & Smart, 2013).

Para auxiliar a aplicação dos indicadores, pode-se classificá-los de diferentes formas, como, por exemplo, quanto à natureza objetiva/subjetiva ou analítica/sintética (Jannuzzi, 2005). Os indicadores classificados como objetivos referem-se aos dados empíricos, fatos concretos; enquanto os subjetivos estão relacionados com a avaliação de indivíduos sobre determinado fato observado. Indicadores simples ou analíticos se dedicam a analisar uma

dimensão específica da realidade; já os complexos ou sintéticos reúnem dois ou mais indicadores analíticos em uma única unidade, a fim de proporcionar uma mensuração multidimensional em apenas um indicador.

Considerando essas classificações, o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão apresenta as seguintes limitações ao uso dos indicadores: (i) eles são representações imperfeitas e suscetíveis a vieses, devendo ser considerados como o que realmente são, medidas aproximadas (*proxies*) da realidade; (ii) conseqüentemente, os indicadores não se confundem com a dimensão analisada, eles são uma redução ou resumo dela; e (iii) a escolha entre indicadores analíticos ou sintéticos representa um *trade off* quanto ao detalhamento de informações fornecidas (Brasil, 2010).

A aplicação de um indicador pode ocorrer em três momentos distintos. O primeiro momento possível é *ex ante*, isto quer dizer que o indicador é utilizado para fornecer informações referentes ao diagnóstico de uma situação, antes de uma ação interventora. O segundo, *em andamento*, ocorre durante uma intervenção e tem como objetivo monitorar o fenômeno em análise. Por último, os indicadores podem ser aplicados *ex post*, e fornecer informações relacionadas à avaliação da situação observada (Brasil, 2010).

Indicadores utilizados *in curso* mensuram o desempenho, que consiste nos esforços realizados para alcançar os objetivos traçados a partir da estratégia adotada pela organização (Bahia, 2021). Realizar a gestão do desempenho em uma organização é importante para incentivar práticas de responsabilidade e *accountability* e, para isso, podem ser utilizados os *Key Performance Indicators* (KPIs) que permitem verificar o progresso no alcance dos objetivos estratégicos e das metas de desempenho (PwC, 2004; Creelman & Smart, 2013).

Considerando o modelo integrado de GRC, principalmente no que se relaciona à governança, os KPIs são fundamentais para monitorar o desempenho e realizar intervenções tempestivas na organização quando se verifica que as metas não estão sendo atingidas. Na gestão de riscos, os *Key Risk Indicators* (KRIs) podem ser utilizados para auxiliar na determinação e no monitoramento do perfil de risco da organização. Quanto à conformidade, os *Key Control Indicators* (KCIs) auxiliam no monitoramento da eficácia e no gerenciamento proativo dos mecanismos de controle adotados. Esses diferentes tipos de indicadores devem ser implementados de forma integrada para garantir uma compreensão holística das organizações (Creelman & Smart, 2013).

A fim de demonstrar exemplos de indicadores que tratam sobre as dimensões que compõem o modelo GRC, tem-se o trabalho de Nascimento e Maracajá (2024), já mencionado na seção 3.4.3, e o Indicador de Governança e Políticas Públicas (IG-Sest),

criado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Sest/MGI).

Nascimento e Maracajá (2024) apresentam um indicador de governança para analisar, de forma comparativa, as estruturas de governança de 45 empresas estatais, com base na Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016). As autoras listaram 64 itens organizados entre as dimensões Gestão, Controle e Auditoria, Transparência das Informações, Conselhos, Comitês e Diretoria, e Ética e Conflito de Interesse. Nos resultados, o indicador evidenciou que a dimensão Conselhos, Comitês e Diretoria obteve a menor pontuação, isso quer dizer que as empresas analisadas apresentam baixa conformidade com a referida lei no que se relaciona ao tema da dimensão. Também, a ferramenta permitiu verificar que as sociedades de economia mista e as empresas públicas dependentes obtiveram pontuações mais altas do que as sociedades de economia mista de capital fechado e as empresas públicas não dependentes, o que alerta essas últimas a melhorar seus mecanismos de conformidade com as regulamentações externas.

O indicador criado por Nascimento e Maracajá (2024) é robusto, visto que seus itens apresentam um nível considerável de detalhamento e estão fundamentados na legislação brasileira de referência às empresas estatais. Entretanto, a sua aplicação é limitada a essa natureza jurídica – que abrange as empresas públicas e as sociedades de economia mista –, deixando de abranger outras naturezas jurídicas. Além disso, o estudo não realiza um recorte setorial de negócio, o que não permite uma análise mais específica e comparativa entre organizações dos mesmos ou de diferentes setores.

O IG-Sest, elaborado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Sest/MGI), é um indicador voltado também às empresas estatais, especificamente às federais de controle direto da União. Como afirma Gama e Barbosa (2021), esse indicador foi proposto inicialmente para verificar a conformidade das estatais com a Lei nº 13.303/2016.

Santos et al. (2023) analisaram o IG-Sest aplicado às estatais do primeiro ao sexto ciclo do indicador, abrangendo os anos de 2018 a 2021, com base nas informações das demonstrações contábeis dessas empresas. Os autores concluíram que o indicador não teve impacto significativo nas variáveis econômicas e financeiras das organizações que compuseram a amostra. Esse resultado confirma o caráter analítico do indicador, limitado aos aspectos de conformidade, conforme apresentado por Gama e Barbosa (2021).

Até o momento da elaboração deste trabalho, o IG-Sest estava em seu 7º ciclo de aplicação. Nesse novo ciclo, percebe-se que seus objetivos foram ampliados, consistindo em

incentivar a implementação de práticas de governança corporativa, o alinhamento das estatais com os objetivos de políticas públicas, como também o compartilhamento de boas práticas e adoção de mecanismos de inovação entre as estatais.

Em seu 7º ciclo, o Manual Operacional do IG-Sest explica que o indicador é aplicado por meio de um questionário, composto por 154 questões objetivas e 5 subjetivas. As questões são organizadas em três dimensões – Governança Corporativa, Políticas Públicas e Boas Práticas e Inovação –, que possuem objetivos e critérios de avaliação próprios (MGI, 2025).

A dimensão Governança Corporativa tem como objetivo mensurar a maturidade e efetividade dos mecanismos de governança. Destaque-se que essa dimensão abrange a gestão de riscos e a conformidade. Neste ponto, é avaliada a aderência à Lei nº 13.303/2016, ao Decreto nº 8.945/2016, às Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) e às diretrizes e recomendações internacionais (MGI, 2025).

Na dimensão Políticas Públicas, o objetivo é avaliar o alinhamento das estatais às políticas públicas do país e até que ponto os mecanismos de transparência dessas organizações apoiam o monitoramento do desempenho dessas políticas. Os critérios adotados para esta avaliação são: alinhamento aos objetivos de políticas públicas, monitoramento das atividades de políticas públicas e políticas, diretrizes e práticas de transparência e divulgação (MGI, 2025).

Por fim, a dimensão Boas Práticas e Inovação objetiva analisar as boas práticas e inovações que contribuem com a geração de valor à própria estatal, ao seu segmento de negócio e à sociedade, sendo dada maior atenção às iniciativas alinhadas com a Agenda 2030 (ASG) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os critérios adotados são resultados/impactos, ineditismo, responsabilidade social e diversidade, sustentabilidade e responsabilidade ambiental, e mecanismos de integridade, transparência e controle social (MGI, 2025).

Como visto, o IG-Sest consiste em um indicador composto de significativa complexidade, pois abrange diferentes temas, indo além da governança, gestão de riscos e conformidade, incluindo os fatores inovação, aspectos ambientais, e o alinhamento às políticas públicas vigentes. Este último fator pode ser considerado de destaque, uma vez que as empresas estatais também são ferramentas de implementação de políticas públicas.

Mazzucato, Teixeira e Tagliani (2024) afirmam que o IG-Sest está direcionando seu foco para mensurar também o valor público que as empresas estatais agregam, avaliando suas contribuições às políticas públicas, às práticas de gestão e inovação. Além disso, essa

atualização demonstra o alinhamento do indicador à abordagem de coordenação orientada por missões, isto é, definir metas que contribuem diretamente para a resolução de grandes desafios e, com isso, para acelerar o investimento, a inovação e o surgimento de oportunidades de mercado, com maior foco em resultados sociais e ambientais.

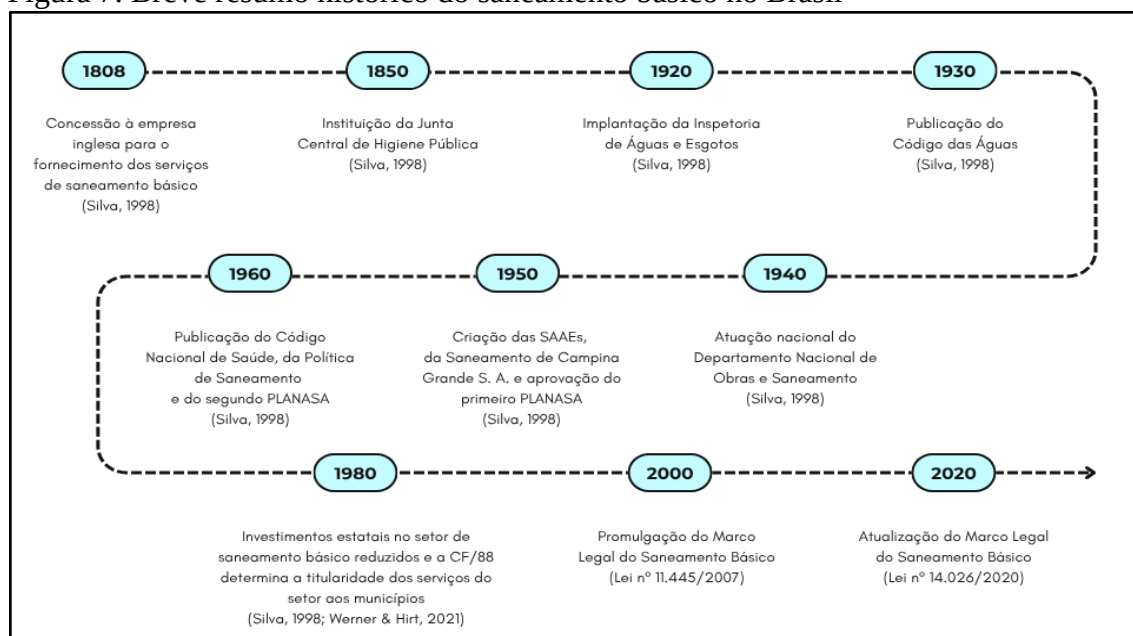
Após esta breve exposição sobre indicadores, a seção seguinte discorre sobre o setor de saneamento básico brasileiro, a área de política pública à qual pertencem as organizações analisadas nesta pesquisa, a fim de compreender o contexto em que estão inseridas.

3.6. Saneamento básico no Brasil

A história do saneamento básico no Brasil está estreitamente ligada à evolução da saúde pública do país, que por muitos anos foi considerada a prioridade principal. Em sua tese, Elmo Rodrigues da Silva (1998) analisa o contexto histórico do relacionamento entre o homem e a água e, ao longo dessa análise, percebe-se o entrelaçamento entre essas duas áreas temáticas no Brasil (Figura 7).

O emaranhado de ações das áreas de saúde e saneamento básico que ocorreram em momentos concomitantes é justificável, uma vez que as precárias condições de moradia e trabalho, decorrentes da ausência de planejamento do desenvolvimento social ao longo da história, ocasionaram problemas significativos de saúde pública (Díaz & Nunes, 2020).

Figura 7. Breve resumo histórico do saneamento básico no Brasil



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Silva (1998), em 1808, com a vinda da família real portuguesa ao Brasil, o Estado concedeu uma empresa inglesa a responsabilidade pelo fornecimento da infraestrutura de saneamento, enquanto ele ficou responsável por regulamentar o serviço. No final do século XIX, é instituída a Junta Central de Higiene Pública para unificar os serviços de saúde e, também, para fins normativos, é criado o Conselho Superior de Saúde Pública.

No início do século XX, com o movimento sanitaria liderado por Carlos Chagas, cria-se o Departamento Nacional de Saúde Pública, por meio do qual aumenta a realização de ações de saúde no país. Sob a influência desse movimento, é implementada a Inspetoria de Água e Esgotos, a qual permite a ampliação das redes de saneamento básico e põe um fim na concessão realizada pelo Estado para a empresa inglesa, visto que a prestação dos seus serviços não era eficaz (Silva, 1998).

Ainda na década de 1930, foi decretado o Código das Águas (Decreto nº 24.643/1934), que tratava do controle dos recursos hídricos e serviu de fundamento para as normas de saneamento básico no país. No início da década de 1940, o Departamento Nacional de Obras de Saneamento (DNOS), criado pelo Decreto-Lei nº 2.367/1940, que atuava apenas no Distrito Federal, passa a atuar em todo o Brasil com a função de executar obras de drenagem, aterros, canais e de sistemas de água e esgotos, sendo a gestão dessas estruturas de responsabilidade dos municípios (Silva, 1998; Arquivo Nacional, [s.d.]).

Silva (1998) também destaca que, na década de 1950, durante o governo Kubitschek, ocorreram mudanças importantes no setor de saneamento básico. Entre elas, o autor pontua a criação das autarquias municipais de Serviços Autônomos de Água e Esgotos (SAAEs), que deveriam se sustentar por meio da tarifação dos serviços e, depois, foram adotadas pelos entes estaduais. Na mesma década, em 1953, foi publicado o primeiro Plano Nacional de Saneamento (PLANASA), porém, seus recursos não foram integralmente aplicados à sua finalidade, que era o desenvolvimento do saneamento básico no país. Outro fato marcante da década foi a criação da primeira sociedade de economia mista do setor, a Saneamento de Campina Grande S. A., no estado da Paraíba. Esse modelo, semelhante ao das empresas privadas, foi incentivado pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) e pelo Banco Interamericano aos demais estados.

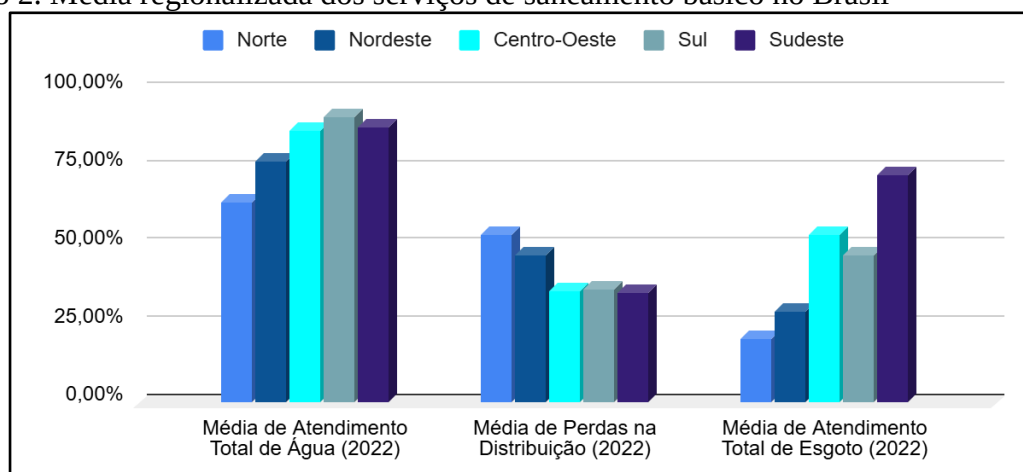
Além do autoritarismo do governo militar, o autor pontua que as décadas de 1960 e 1970 foram, no que se relaciona ao tema estudado, também marcadas pelo Código Nacional de Saúde, de 1961, que coloca os serviços de saneamento sob a responsabilidade das autoridades sanitárias competentes, para orientar e fiscalizar as atividades relacionadas a esses serviços.

Em 1971, foi publicado o segundo PLANASA, que define como prioridade o abastecimento de água em detrimento do esgotamento sanitário, e por meio do qual foram criadas as Companhias Estaduais de Saneamento Básico (CESBs) (Silva, 1998; Madeira, 2010; Saiani, Azevedo & Menezes, 2023). Correia et al. (2020) demonstram que o Plano priorizou o Sudeste no recebimento de recursos para investimento no saneamento básico – alocando 62,3% dos recursos destinados ao setor entre 1968 e 1984 –, uma vez que era a região mais industrializada e, conseqüentemente, mais rica.

Silva (1998) pontua que a década de 1980 foi marcada pela redução dos investimentos em saneamento, apontados como de baixa relevância sob a perspectiva política, e pelo aumento dos recursos para as ações de saúde. Em estudos mais recentes, Nohara e Postal Júnior (2018) e Saiani, Azevedo e Menezes (2023) afirmam que os investimentos são ainda menores, especificamente no esgotamento sanitário, uma vez que o capital político gerado nessa área do saneamento não tem retorno imediato para esses atores, isto é, gera dividendos eleitorais menores e benefícios sociais difusos.

Os dados apresentados pelo SNIS, referentes ao ano de 2022, sugerem que a priorização de investimentos no saneamento básico da região Sudeste na década de 1970 e a redução dos investimentos no setor de esgotamento sanitário na década de 1980 se refletem até os tempos atuais no nível de cobertura desses serviços, como pode ser visto no Gráfico 2.

Gráfico 2. Média regionalizada dos serviços de saneamento básico no Brasil



Fonte: Elaboração própria com base em dados do SNIS (ano-base 2022).

Como consequência dos investimentos do passado, a região Sudeste apresenta a segunda maior média de atendimento total de água (87,98%), atrás apenas da região Sul (91,26%), a maior média de atendimento total de esgoto (72,88%) e a menor média de perdas na distribuição de água (35,10%). Em posição oposta, as regiões Norte e Nordeste apresentam

as menores médias de atendimento total de água (65,92% e 77,26%) e de esgoto (20,64% e 29,17%), além das maiores médias de perdas na distribuição de água (53,94% e 47,05%) (SNIS, 2023).

No final da década de 1980, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF/88), a titularidade dos serviços de saneamento básico passa a ser de responsabilidade dos municípios, cabendo a estes entes conceder permissões ou licenciar outras entidades públicas ou empresas privadas para executá-los (Silva, 1988). Saiani, Azevedo e Menezes (2023) apontam que a titularidade conferida aos municípios e a responsabilização atribuída aos estados no setor contribuíram para a geração de conflitos entre esses entes federativos.

Ao fim dos anos 1990, foi promulgada a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) (Lei nº 9.433/1997), ou Lei das Águas, que estabeleceu o Plano Nacional de Recursos Hídricos, criou o Sistema Nacional de Gerenciamento dos Recursos Hídricos (SINGREH) e os comitês de bacias hidrográficas que reúnem as três instâncias dos poderes. Ademais, no que se relaciona ao saneamento, o art. 31 da PNRH atribui aos poderes executivos do Distrito Federal e dos municípios a competência de promover “a integração das políticas locais de saneamento básico, de uso, ocupação e conservação do solo e de meio ambiente com as políticas federais e estaduais de recursos hídricos” (Brasil, 1997; ANA, [s.d.]a).

Nos anos 2000, foi promulgado o Marco Legal do Saneamento Básico (Lei nº 11.445/2007) que, para Madeira (2010), apesar de não deixar explícita a titularidade dos serviços de saneamento básico, definiu diretrizes, garantias e regras com o fim regulamentar o setor e estimular investimentos privados, uma vez que a CF/88 permitiu a realização de concessões do setor às empresas privadas. Para Werner e Hirt (2021), essa determinação constitucional foi a ação inicial para inserir o capital privado no setor, e, assim, abrir as portas ao neoliberalismo.

Além disso, segundo Madeira (2010), a regulamentação do setor de saneamento básico estabeleceu um ambiente institucional mais seguro para os investidores do setor privado, o que também foi estimulado por considerar a baixa capacidade financeira das CESBs. Inclusive, uma estratégia estabelecida pela Lei nº 11.445/2007 foi a busca pela conciliação entre a sustentabilidade econômico-financeira da prestadora do serviço e as metas de universalização do acesso.

Werner e Hirt (2021) mencionam que o Marco Legal também apresentou mecanismos que buscavam maior planejamento e participação popular no setor, como, por exemplo, a

necessidade de formulação de planos municipais, de consulta pública e do controle social como ferramentas de gestão.

Como mencionado acima, a pauta de universalização do saneamento básico já constava da primeira publicação do Marco Legal. Para alcançá-la, o instrumento legal apresentou mecanismos, como o formato regionalizado de prestação de serviços, que considera as diferentes características dos municípios – por exemplo, geográficas, financeiras e sociais – para definir um território ótimo para o oferecimento dos serviços. Outros mecanismos foram os dois diferentes tipos de contratos celebrados com a Administração, sendo eles o contrato de programa para cooperação entre entes federativos, e o contrato de concessão para o setor privado, o qual é considerado como a porta de entrada das empresas privadas para o setor (Madeira, 2010).

Mais recentemente, foi promulgada a Lei nº 14.026/2020 que atualiza o Marco Legal do Saneamento Básico, apresentando aspectos importantes para o desenvolvimento do setor. Apesar de já constar na Lei nº 11.445/2007, Gadelha et al. (2021) afirmam que a universalização do saneamento foi posta como prioridade, pois foi determinado que todos os contratos que tenham como objeto a prestação do serviço devem incluir a meta de atendimento de 99% da população com água potável e 90% da população com coleta e tratamento de esgotos até a data de 31 de dezembro de 2033. Além dessa meta específica, ficou determinado que também devem ser incluídas nos contratos metas relacionadas à não intermitência do abastecimento, à redução de perdas e às melhorias dos processos de tratamento.

Segundo os últimos dados publicados pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), referentes ao ano de 2022, 84,9% da população brasileira possui acesso à água potável e apenas 55,2% tem acesso ao tratamento de esgotos. Além desses dados nacionais, as desigualdades regionais são alarmantes, sendo os menores percentuais apresentados pelas regiões Norte (64,22% para acesso à água e 14,68% para tratamento de esgotos) e Nordeste (76,86% para acesso à água e 31,36% para tratamento de esgotos) (Brasil, 2022a).

Os dados acima demonstram que as metas estabelecidas pela Lei nº 14.026/2020 estão distantes de serem atingidas, ainda mais quando se consideram o curto prazo disponível para seu alcance, o baixo ritmo dos investimentos e a falta de liderança e de articulação política para coordenar a regionalização dos municípios (Duque, 2025).

A lei de atualização definiu a Agência Nacional de Águas (ANA) como a entidade reguladora do setor, ou seja, atribuiu-lhe a competência para estabelecer normas de referência

para o saneamento básico no país. Os normativos publicados pela ANA para o setor até o momento de elaboração desta pesquisa foram divididos em cinco módulos, quais sejam: governança das entidades reguladoras, serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, serviços de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos urbanos, serviços de drenagem e manejo de águas pluviais urbanas, e resolução de conflitos (ANA, [s.d.]).

Além disso, outros três pontos se destacam na atualização apresentada pela Lei nº 14.026/2020. O primeiro é a vedação à prestação do serviço de saneamento básico por meio de contratos de programa celebrados sem licitação. Para Werner e Hirt (2021), o fim da celebração desse tipo de contrato pode gerar impactos negativos para municípios de baixa renda, uma vez que não são atrativos à iniciativa privada e, por isso, podem agravar a precariedade do serviço em regiões já deficitárias e as desigualdades regionais.

O segundo aspecto é a possibilidade de realização de Parcerias Público-Privadas (PPPs). O terceiro ponto consiste no maior incentivo à privatização do setor com a intenção de alcançar maior cobertura do serviço no território nacional. Entretanto, Gadelha et al (2021) argumentam que a privatização pode contribuir para o aumento dos preços dos serviços de saneamento, bem como das vulnerabilidades, e para a desigualdade na prestação dos serviços.

A discussão na literatura acadêmica sobre a privatização do setor de saneamento básico não é conclusiva. Madeira (2010) aponta que a privatização pode ser uma alternativa para as baixas capacidades financeiras das empresas estatais de investir no setor. Saiani, Azevedo e Menezes (2023) afirmam que a privatização de um setor estatizado é sensível às condições de concorrência, à qualidade institucional do agente público regulador e às características do setor; sobre essas, os autores apontam a incompletude dos contratos de concessão e a sensibilidade social sobre a qualidade do serviço.

Ainda de acordo com Saiani, Azevedo e Menezes (2023), em seu estudo sobre os efeitos da privatização do saneamento (água e esgotos) nas desigualdades de acesso intra e intermunicipais que considerou os dados dos anos 1992, 2002 e 2010, verificaram que a provisão privada do esgotamento sanitário resultou em um aumento médio de 26% na prestação do serviço, como também a queda das desigualdades intramunicipais, entretanto sem expansão do acesso. Sobre o abastecimento de água pela concessão privada, os autores não identificaram evidências de aumento da desigualdade do acesso intramunicipal.

Quanto às experiências internacionais, observa-se um movimento de reestatização ou remunicipalização dos serviços de saneamento básico, o que evidencia que o Brasil está na contramão da tendência internacional (Heller, 2024). O relatório “Os Direitos Humanos e a

Privatização dos Serviços de Água e Saneamento”, publicado pelas Nações Unidas (2020), apresenta os riscos relacionados à privatização desses serviços, os quais são listados abaixo:

- transferência de benefícios às empresas do setor sem a correspondente melhoria dos serviços;
- investimento limitado da concessionária, especialmente nas áreas com população mais vulnerável;
- práticas corruptas;
- outorga de concessões que não utilizam os pagamentos de arrendamento no setor de água e saneamento;
- preços podem ser cobrados de maneira injusta com relação aos custos incorridos, podem não ser acessíveis à população mais vulnerável, e o Poder Público, como agente regulador, pode não ser eficiente na fiscalização das tarifas cobradas;
- falta de melhoria ou deterioração dos serviços;
- problemas de sustentabilidade financeira; e
- falta de transparência e *accountability*.

Em países como Noruega, França e Egito, há casos em que a experiência com privatizações não se mostrou a melhor escolha para a prestação de serviços. Monsen e Pettersen (2020) verificaram que, em 2017, com a falência da empresa privada responsável pela coleta de resíduos, 100 municípios noruegueses decidiram remunicipalizar o serviço. Dois anos depois, em 2019, mais 110 municípios decidiram pela remunicipalização ou municipalização do serviço, sendo empresas intermunicipais ou individuais as responsáveis pela prestação.

O Sindicato Norueguês de Empregados Municipais (*Fagforbundet*) foi um ator-chave no processo de remunicipalização dos serviços de coleta de resíduos, uma vez que, além de apoiar, auxiliou nas análises financeiras e cálculos de custos. Monsen e Pettersen (2020) afirmam também que, com a prestação do serviço pela gestão pública, a taxa cobrada foi reduzida em 14%, os salários e pensões dos funcionários aumentaram, iniciaram a realização de ações de treinamento, bem como os funcionários passaram a ter maior estabilidade nos cargos.

Weghmann (2020) também trata dos serviços de coleta de resíduos, especificamente da situação desses serviços nas cidades egípcias de Cairo, Alexandria e Gizé. A privatização dos serviços de gestão de resíduos nessas cidades ocorreu no início dos anos 2000 e foi

remunicipalizada na década de 2010. A autora aponta que a prestação dos serviços se concentrou nas áreas urbanas consideradas mais lucrativas, deixando a maioria da população sem acesso ao serviço e sem se preocupar com questões ambientais.

No Cairo, em particular, a empresa privada responsável só conseguia reciclar 20% dos resíduos. Ademais, recebia denúncias de cobranças irregulares e de limpeza inadequada, e também contribuiu fortemente para a exclusão dos trabalhadores informais, que realizavam a maior parte da reciclagem (Weghmann, 2020).

Na França, Blauel (2020) afirma que, com a prestação dos serviços de abastecimento de água sendo responsabilidade de empresas privadas até 2008, a gestão ocorria de forma fragmentada e sem transparência. Com a remunicipalização do serviço em 2009, como no caso norueguês, observou-se uma redução de 8% nas tarifas. Além disso, a autora afirma que a gestão da empresa pública é transparente, que as receitas são reinvestidas nos serviços e que as decisões são tomadas com base em uma abordagem de planejamento de longo prazo.

No Brasil, dados atuais indicam que a atualização do Marco Legal, especialmente no que se refere ao incentivo à privatização do setor, tem gerado resultados expressivos. Em 2019, o percentual de municípios com atuação privada na prestação de serviços de saneamento era de 5,2% (291) e, até junho de 2025, saltou para 32,2% (1793) dos municípios brasileiros (ABCON SINDCON, 2025; Folha de São Paulo, 2025). De acordo com o relatório “Panorama da Participação Privada no Saneamento”, publicado pela ABCON SINDCON (2024), a projeção para 2026 é de que 45,6% dos municípios tenham participação privada no oferecimento de serviços.

A partir da literatura analisada, percebe-se que as ações estatais direcionadas ao saneamento básico demoraram para ter sua importância reconhecida, apresentaram desenvolvimento lento, com altos e baixos, e foram preteridas em relação às ações da área da saúde. Com a tramitação do Projeto de Emenda à Constituição (PEC) nº 2/2016, que tem como objetivo incluir o direito ao saneamento básico no rol de direitos sociais declarados pela CF/88, espera-se que os entes federados e os agentes privados responsáveis pelo fornecimento dos serviços atuem de forma mais efetiva, a fim de garantir esse direito à sociedade (Senado Federal, 2016).

Além dessas discussões relacionadas ao reconhecimento da importância e à forma de prestação do serviço, os responsáveis por ele, sejam privados ou públicos, também devem lidar com as complexidades técnicas de operacionalizar uma organização que deve oferecer um serviço de tamanha relevância social a um número populacional significativo. Dessa forma, a discussão sobre os mecanismos de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade

(GRC) dentro dessas organizações se torna importante, a fim de garantir melhor desempenho e vantagem competitiva, sustentabilidade financeira, gerar e preservar valor organizacional, bem como assegurar um comportamento ético, legal e transparente (Rácz et al., 2010; Vicente & Silva, 2011; Silva, 2019).

4. RESULTADOS

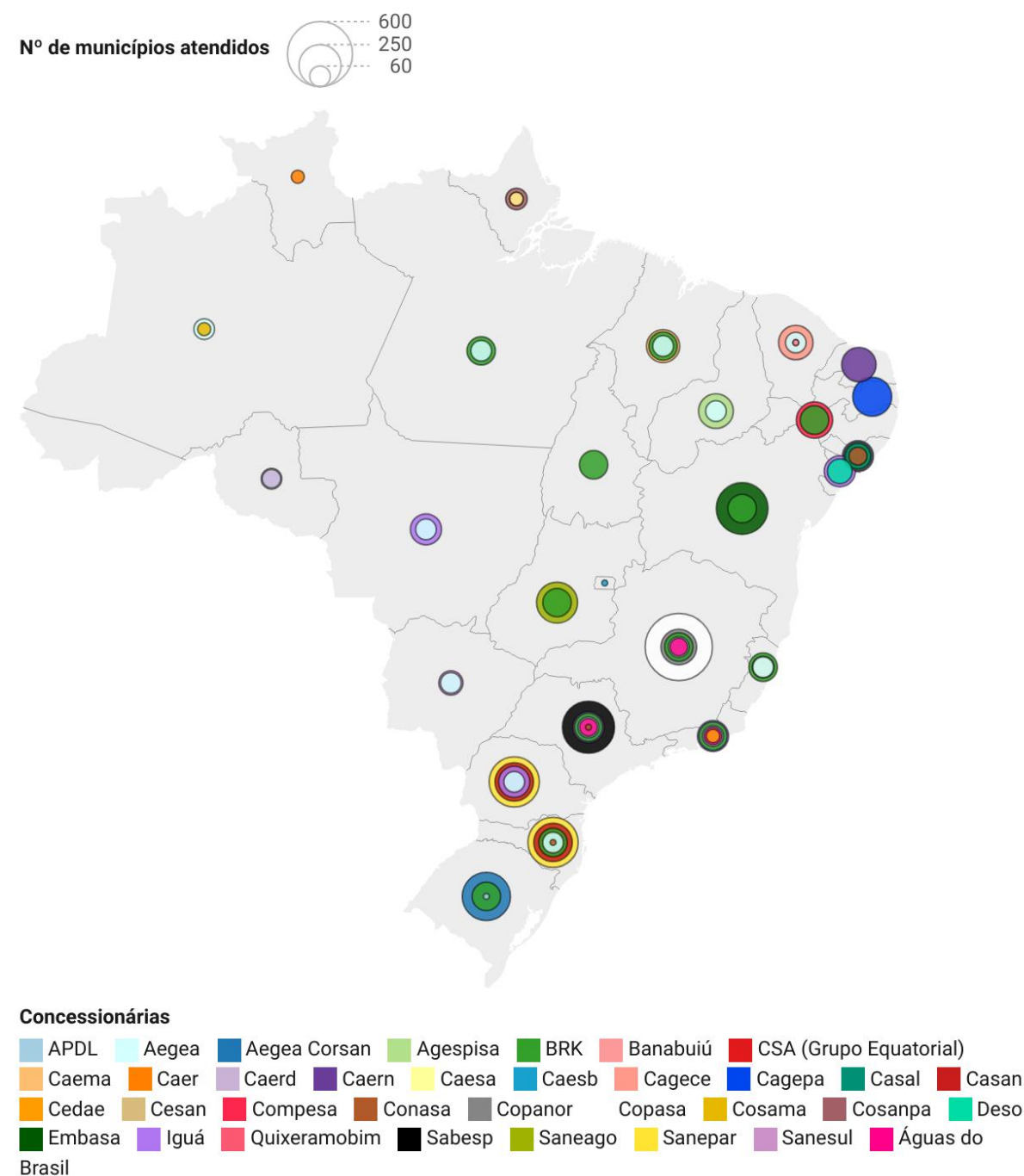
Este capítulo dedica-se a apresentar os resultados alcançados, ao mesmo tempo em que os conecta a cada um dos objetivos específicos traçados para esta dissertação, demonstrando o alinhamento da pesquisa com o que foi proposto.

4.1. Objetivo específico 1: desenvolver um indicador composto de GRC integrado que permita classificar as concessionárias de saneamento básico

Antes de tratar da disponibilidade documental das concessionárias e da aplicação do indicador, serão apresentadas informações sobre as concessionárias incluídas na análise, a fim de contribuir para sua caracterização e para uma melhor compreensão da amostra e dos resultados.

As 34 concessionárias que compõem a amostra desta pesquisa prestam serviços a 4.374 municípios do país, o que corresponde a 78,5% do total, distribuídos em todas as regiões e todos os estados do país, com exceção do Acre (Figura 8), o que demonstra a representatividade da amostra analisada.

Figura 8. Distribuição territorial da amostra analisada



Fonte: Criado com Datawrapper a partir de dados do Relatório SNIS (2023) e informações disponibilizadas nos sites institucionais das concessionárias analisadas.

Os estados que mais apresentaram concessionárias atuando em seus territórios foram Alagoas, Ceará, Paraná e Santa Catarina, com quatro prestadores em cada um, e Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, com cinco prestadores em cada um.

As duas autarquias analisadas atuam no estado do Ceará, especificamente nos municípios de Quixeramobim e Banabuiú. A única empresa pública da amostra, Copanor,

atua apenas no estado de Minas Gerais e é subsidiária da Copasa, sociedade de economia mista que atua no mesmo estado. Verificou-se que a Copanor e a Copasa, apesar de ter uma relação de subsidiariedade, apresentaram documentos diferentes para análise, o que pode ser compreendido pela diferença de natureza jurídica.

Quanto às empresas privadas, observou-se que diferentes concessionárias atuam nos mesmos estados. O estado de São Paulo apresenta seis empresas em seu território (Aegea, Águas do Brasil, BRK, Conasa, Iguá e Sabesp); Rio de Janeiro, quatro (Aegea, Águas do Brasil, BRK e Iguá); Minas Gerais, três (Aegea, Águas do Brasil e BRK); Alagoas, três (Conasa, BRK e Iguá); Santa Catarina, três (Aegea, Conasa e BRK); Mato Grosso, duas (Aegea e Iguá); Rio Grande do Sul, duas (Aegea Corsan e BRK); Espírito Santo, duas (Aegea e BRK); Maranhão, duas (Aegea e BRK); Paraná, duas (Aegea e Iguá); e Pará, duas (Aegea, BRK). A partir da amostra analisada, nota-se que as empresas privadas mais atuantes no território brasileiro são a Aegea, BRK e Iguá.

Também, a partir da amostra, observa-se que o Centro-Oeste é a região que concentra menos concessionárias em seu território, com apenas cinco, das quais três são empresas privadas e duas são sociedades de economia mista. As regiões Norte e Sul apresentaram oito empresas em seus territórios, sendo, na primeira, três empresas privadas e cinco sociedades de economia mista, e na segunda, cinco empresas privadas, duas sociedades de economia mista e uma organização social. A região Sudeste, em segundo lugar no número de concessionárias, registrou 10 organizações: seis empresas privadas, três sociedades de economia mista e uma empresa pública. Por último, a região Nordeste liderou o *ranking* da amostra, com 15 organizações: 9 sociedades de economia mista, 4 empresas privadas e 2 autarquias.

Na amostra, as regiões Nordeste e Sudeste apresentaram os maiores números de concessionárias de saneamento atuando em seus territórios, o que, quando comparado com os números relacionados à prestação dos serviços (SNIS, 2022), demonstra que a histórica priorização de investimentos na região Sudeste se reflete atualmente em seu destaque em relação às demais regiões (Gráfico 2; Correia et al., 2020). Quanto à região Nordeste, mostra-se que, embora liderando o número de concessionárias no território da amostra, os dados de saneamento permanecem preocupantes, especialmente diante das metas de universalização estabelecidas na atualização do Marco Legal do Saneamento Básico (Lei nº 14.026/2020).

Há apenas uma organização social na amostra, a Associação Pró-Desenvolvimento de Languiru (APDL), que atua em um município do estado do Rio Grande do Sul. Por último, sobre as sociedades de economia mista, verificou-se que apenas duas delas atendiam município em estado diferente de sua criação, a Casan, de Santa Catarina (oferece serviços

para um município do Paraná), e a Sanepar, do Paraná (oferece serviços para um município de Santa Catarina). A Tabela 2 detalha as informações sobre nome, ano de criação, abrangência e número de municípios atendidos das concessionárias, listadas em ordem crescente de ano de criação.

Tabela 2. Informações sobre as concessionárias analisadas

Sigla	Nome	Ano de Criação	Abrangência	Municípios Atendidos
Agespisa	Águas e Esgotos do Piauí S/A	1962	Regional	155
Casal	Companhia de Saneamento de Alagoas	1962	Regional	76
Copasa	Companhia de Saneamento de Minas Gerais	1963	Regional	640
Sanepar	Companhia de Saneamento do Paraná	1963	Regional	345
Aegea Corsan ¹	Companhia Riograndense de Saneamento	1965	Regional	317
SAAE Quixeramobim	Serviço Autônomo de Água e Esgotos de Quixeramobim	1965	Local	1
Caema	Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão	1966	Regional	140
Cesan	Companhia Espírito-Santense de Saneamento	1967	Regional	53
Saneago	Saneamento de Goiás S/A	1967	Regional	223
Caer	Companhia de Águas e Esgotos de Roraima	1969	Regional	15
Caerd	Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia	1969	Regional	37
Caern	Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte	1969	Regional	152
Caesa	Companhia de Água e Esgoto do Amapá	1969	Regional	16
Caesb	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal	1969	Regional	1
Deso	Companhia de Saneamento de Sergipe	1969	Regional	72
Cosama	Companhia de Saneamento do Amazonas	1969	Regional	15
Cosanpa	Companhia de Saneamento do Pará	1970	Regional	52
Casan	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento	1970	Regional e Local	194
Cagece	Companhia de Água e Esgoto do Ceará	1971	Regional	152
Compesa	Companhia Pernambucana de Saneamento	1971	Regional	172
Embasa	Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A.	1971	Regional	368

Cagepa	Companhia de Águas e Esgotos da Paraíba	1972	Regional	200
Sabesp	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo	1973	Regional	375
Cedae	Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro	1975	Regional	16
Sanesul	Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul S/A	1979	Regional	68
APDL	Associação Pró-Desenvolvimento de Languiru	1980	Local	1
SAAE Banabuiú	Serviço Autônomo de Água e Esgotos de Banabuiú	1987	Local	1
Águas do Brasil	Grupo Águas do Brasil – Saneamento Ambiental Águas do Brasil	1998	Microrregional e Local	33
Conasa	Conasa Infraestrutura S.A.	2004	Microrregional e Local	36
Coponor	Copasa Serviços de Saneamento Integrado do Norte e Nordeste de Minas Gerais S/A	2007	Regional	165
BRK	BRK Ambiental	2008	Microrregional e Local	99
Aegea	Aegea Saneamento e Participações S.A.	2010	Microrregional e Local	47
Iguá	Iguá Saneamento	2017	Regional	121
CSA (Grupo Equatorial)	Concessionária de Saneamento do Amapá SPE S.A.	2022	Microrregional	16

Fonte: Elaboração própria.

Nota: ¹A Corsan foi privatizada pela Aegea em 2023, mas os documentos disponíveis até a data da pesquisa ainda eram referentes a sociedade de economia mista.

Nota-se que 73% (25) das concessionárias – autarquias e sociedades de economia mista – foram criadas entre as décadas de 1960 e 1970, fato que corrobora com Silva (1998), Madeira (2010), Saiani, Azevedo e Menezes (2023) ao afirmar sobre o surgimento das Companhias Estaduais de Saneamento Básico (CESBs) com a criação da Saneamento de Campina Grande S. A., na década de 1950, e da publicação do PLANASA, em 1971, documento que permitiu a criação das CESBs.

Observa-se também um movimento de privatização dessas organizações, o que corrobora Heller (2024), que afirma que o Brasil está na contramão do movimento internacional de reestatização. A Corsan foi privatizada pela Aegea Saneamento em 2023, isto é, deixou de ser uma sociedade de economia mista do governo do estado do Rio Grande do Sul, o qual passa a atuar como agente de regulação sobre a organização (Corsan, 2023). Outra

concessionária privatizada foi a Sabesp, em 2024. O grupo que se tornou o acionista de referência da companhia paulistana, com 15% das ações, foi o Equatorial Participações e Investimentos (Agência Brasil, 2025).

Quatro companhias estaduais privatizaram parte de seus blocos de atuação por meio de leilões. A Cedae leiloou seus quatro blocos em 2021, dos quais dois foram arrematados pela Aegea Saneamento, um pela Iguá e outro pelas Águas do Brasil. Os consórcios realizados têm duração de 35 anos (Cedae, [s.d.]; UOL, 2021).

Em 2025, a Cesan, por meio de licitação na modalidade concorrência pública internacional, adjudicou dois blocos do estado de Santa Catarina, sendo uma para o Consórcio GS Inima - Forte Ambiental com período de vigência de 24 anos e sete meses, e outro para a empresa Acciona Água S.A.U do Brasil, com o prazo de vigência contratual de 22 anos e 10 meses (Cesan, 2025).

A companhia de Sergipe, a Deso, realizou, em 2024, a concessão parcial dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, por meio de leilão, para a Iguá, durante 35 anos (Deso, 2024). A companhia do Pará, a Cosanpa, também, por meio de leilão, concedeu três dos quatro blocos paraenses à Aegea Saneamento em 2025, com contrato de 40 anos de vigência. No quarto bloco, não houve propostas (G1 Pará, 2025; Aegea, 2025).

O caso da companhia do Piauí, a Agespisa, também merece destaque, uma vez que passou recentemente por um processo de liquidação e extinção aprovado pelo governo estadual (Alepi, 2025). A prestação dos serviços de saneamento no estado passou a ser de responsabilidade da Aegea Saneamento, especificamente da Águas do Piauí, uma das empresas que compõem o grupo. A empresa obteve a concessão do serviço por meio de leilão, com vigência contratual de 35 anos (G1 Piauí, 2025a; 2025b).

Pode-se atribuir esse movimento de privatização ao Marco Legal do Saneamento Básico, uma vez que criou estímulos à privatização do setor por meio da Lei nº 11.445/2007 (Madeira, 2010). Além disso, como afirma Gadelha et al. (2021), a atualização desse marco, por meio da Lei nº 14.026/2020, atribui maior ênfase aos mecanismos de privatização, sob a justificativa de ampliar a cobertura dos serviços de saneamento e alcançar as metas estabelecidas na lei.

4.1.1. Aplicação do indicador GRC às concessionárias

Quanto aos documentos das concessionárias, entre os 233 prestadores de serviços que compuseram a amostra, verificou-se que 33 eram subsidiárias das concessionárias de serviços

de saneamento básico, o que indica que compartilham a mesma estrutura. Assim, dos 200 prestadores de serviços, apenas sete disponibilizaram a documentação completa em seus *sites* (transparência ativa). Além disso, três prestadores de serviços não apenas não divulgaram quaisquer documentos relevantes, como também não forneceram meios de contato nos sítios institucionais.

Entre os 190 prestadores de serviços restantes, aos quais foram direcionadas as solicitações de informações, apenas 27 forneceram a documentação solicitada. Oito declararam não possuir os documentos solicitados ou enviaram documentos diferentes dos solicitados, e os demais não responderam. 25 prestadores disponibilizaram suas políticas internas, mas apenas 12 apresentaram os três tipos de documentos solicitados.

Destaque-se que os documentos solicitados incluíam o Estatuto Social, o Regimento Interno e as políticas internas, que são legalmente exigidos para todos os prestadores de serviços que operam no Brasil (art. 25, Lei nº 11.445/2007). O critério aplicado para analisar os prestadores foi a apresentação, no mínimo, do estatuto social. Sobre a análise do regimento interno, consideraram-se apenas aqueles prestadores que apresentavam documento único, uma vez que, até a data desta pesquisa, 10 deles apresentavam regimentos de setores específicos, sem considerar a organização de forma integral, e analisar esses tipos de documentos comprometeria a igualdade na aplicação do indicador.

Considerando que a transparência é um dos princípios fundamentais da governança e é ainda mais crucial quando se trata de organizações que prestam serviços públicos (Tarantino, 2008; IFAC, 2014; OECD, 2024), a primeira constatação da análise documental suscita sérias preocupações quanto à falta de transparência entre as prestadoras de serviços de saneamento básico no Brasil (Tabela 3).

Tabela 3. Desafio da transparência nas concessionárias de saneamento básico

	Número de Concessionárias
Disponibilizaram documentos para análise	34 (17%)
Não disponibilizaram documentos para análise	154 (83%)

Fonte: Elaboração própria.

A transparência é um princípio reconhecido por diferentes autores, pois a promoção da transparência organizacional garante a integridade da organização, o que reflete direta e positivamente na confiança dos diferentes *stakeholders* envolvidos, a responsabilidade, a *accountability* e contribui para a adequada tomada de decisão (Tapscott, 2006; IBGC, 2015; Siahaan et al., 2022; OECD, 2024).

As prestadoras de serviços pesquisadas possuíam diferentes naturezas jurídicas: autarquia pública, sociedade de economia mista, empresa estatal, empresa privada e organizações sociais. Das concessionárias de serviços respondentes, o estudo obteve acesso a 376 documentos, distribuídos entre estatutos sociais, regimentos internos e políticas internas.

Desses documentos, 34 eram estatutos sociais, 16, regimentos internos e 326, políticas internas. Vale ressaltar que os regimentos internos foram, em grande parte, mantidos por empresas de natureza jurídica privada. Pode-se inferir que a falta de divulgação deste documento se deve ao nível de detalhamento que ele fornece sobre a estrutura e as operações da organização, o que pode ser sensível para empresas privadas.

Os documentos foram analisados com base nos 45 indicadores do modelo (Tabela 4). Esses indicadores foram classificados em duas dimensões de análise: o estatuto e o regimento interno.

Torna-se relevante destacar que não é adequado estabelecer um modelo de GRC único para aplicação nas organizações, visto que elas possuem características distintas, inclusive com diferenças que se iniciam pela natureza jurídica (Silva, 2019). Sabendo disso, o indicador desenvolvido busca apresentar elementos principais, e não exaustivos, que, estando presentes nas organizações, contribuem de forma significativa para o melhor desempenho delas.

Tabela 4. Resultados da aplicação do indicador de GRC

Questões	Total	%
Estatuto Social		
Possui Diretoria Executiva?	34	100%
Dispõe sobre a duração da organização?	33	97%
Possui Assembleia Geral?	32	94%
Define a duração do ano fiscal?	32	94%
Apresenta objetivo social?	31	91%
Possui Conselho de Administração?	31	91%
Dispõe sobre o capital social?	31	91%
Dispõe sobre as ações?	31	91%
Possui Conselho Fiscal?	30	88%
Dispõe sobre demonstrações financeiras/contábeis?	29	85%
Dispõe sobre os lucros?	29	85%
Dispõe sobre a remuneração dos administradores?	29	85%
Dispõe sobre a liquidação da organização?	28	82%
Dispõe sobre gestão de riscos?	27	79%
Possui código de conduta?	26	76%
Dispõe sobre Auditoria Interna?	26	76%
Dispõe sobre as reservas financeiras?	25	73%
São definidos requisitos para nomeação de funcionários da Alta Administração?	25	73%
Dispõe sobre avaliação de desempenho?	23	67%
São definidas proibições para nomeação de funcionários da Alta Administração?	22	64%
Dispõe sobre o seguro responsabilidade civil?	22	64%
Possui Comitê de Auditoria Estatuário?	21	61%
Possui Comitê de Elegibilidade?	21	61%

Dispõe sobre conformidade na organização?	20	58%
Dispõe sobre a realização de capacitações/treinamentos?	20	58%
Dispõe sobre a divulgação de documentos relevantes?	19	55%
Possui Canal de Denúncias?	19	55%
Dispõe sobre a defesa judicial disponibilizada aos administradores?	17	50%
Dispõe sobre arbitragem para a resolução de conflitos?	15	44%
Estabelece normas gerais aplicáveis aos funcionários da organização?	13	38%
Dispõe sobre acordos de acionistas?	11	32%
Possui Ouvidoria?	11	32%
Dispõe sobre regras para a realização de licitações?	10	24%
Dispõe sobre o patrimônio?	5	14%
Possui Conselho ou Comitê de Ética?	2	5%
Regimento Interno		
Apresenta a estrutura organizacional completa?	15	44%
Dispõe sobre as competências de todos os setores?	13	38%
Possui um setor específico de conformidade?	11	32%
Possui Ouvidoria?	11	32%
Possui organograma?	9	26%
Possui um setor específico de gestão de riscos?	10	24%
Possui um setor específico de governança?	8	23%
Dispõe sobre o inter-relacionamento entre os setores?	4	11%
Dispõe sobre princípios gerais de delegação e exercício de autoridade?	4	11%
Possui Conselho ou Comitê de Ética?	2	5%

Fonte: Elaboração própria.

O estatuto social é o instrumento que estabelece as regras e os princípios gerais sobre a estrutura e os processos da organização, os quais se refletem nos demais documentos posteriormente criados. Este documento define, em termos gerais, o objetivo da organização e a forma necessária de organizá-la para alcançá-lo. É essencial que ele possua mecanismos de GRC para garantir sua implementação de forma integrada por meio de outros documentos, regimentos internos e políticas internas.

Na dimensão do estatuto social, o indicador mostrou que menos de 50% dos prestadores apresentaram diretrizes para contratação de bens, serviços e/ou obras, arbitragem como forma de resolução de conflitos, descrição do patrimônio e acordos de acionistas. Esses itens foram categorizados como parte da estrutura de governança. A ausência significativa desses elementos no documento sugere fragilidade nos mecanismos de governança das organizações.

A ausência de diretrizes gerais para contratação representa um risco significativo que pode levar à falta de regulamentação desse procedimento e, no pior cenário, ao aumento dos riscos de fraude e corrupção. Quanto à ausência de mecanismo de arbitragem, potenciais conflitos entre as partes interessadas, principalmente quanto a reparações financeiras, podem se tornar de difícil resolução (Silva, 2019). A falta de descrição do patrimônio contribui para a baixa transparência das organizações. O pequeno número de organizações que apresentaram

acordo de acionistas compromete a responsabilização dos acionistas, visto que este documento determina seus direitos e obrigações.

Os elementos de conformidade também revelaram dados preocupantes. Apenas duas organizações apresentaram Comitê ou Conselho de Ética, órgãos que auxiliam na implementação e no monitoramento de condutas éticas. Menos de 40% dos prestadores demonstraram ter regras gerais aplicadas aos funcionários e mencionaram a existência de uma Ouvidoria. Arellano-Gault e Castillo (2023) afirmam que os elementos do discurso de conformidade permitem a blindagem da organização contra comportamentos antiéticos e sanções regulatórias, com isso, investir no fortalecimento dos indicadores de conformidade apresentados é fundamental para o melhor desempenho das concessionárias.

O pequeno número de concessionárias que adotaram essas regras pode ser preocupante, visto que, no documento principal, não estão claramente estabelecidos a forma de admissão, bem como os direitos e deveres dos funcionários. O pequeno número de Ouvidorias contribui para uma comunicação imperfeita com os *stakeholders*, devido à falta de um canal que lhes permita transmitir informações relevantes para o desempenho dos prestadores.

Em relação aos regimentos internos, todos os indicadores ficaram abaixo de 50%, o que evidencia a ausência de mecanismos de GRC na maior parte das concessionárias, bem como a baixa integração desses mecanismos. Entre os menores percentuais, destacam-se os poucos documentos que descrevem os princípios gerais de delegação e de exercício de autoridade, fundamentais para separar os diretores das atividades administrativas rotineiras e definir critérios para agilizar os procedimentos administrativos.

Outra questão importante é o número reduzido de provedores que abordaram a inter-relação entre setores, ponto relevante do documento que destaca a necessidade de estabelecer uma relação colaborativa entre os setores que possibilite a troca eficiente de informações, uma vez que a troca de informações é essencial para auxiliar na tomada de decisões, garantir a integração do modelo GRC e o bom desempenho do prestador, além de reduzir redundâncias e custos de conformidade (Tapscott, 2006; Vicente & Silva, 2011; Birchall, Zaidan & Braga, 2019; Siahaan et al., 2022).

Embora o número de concessionárias que incluíram Conselho ou Comitê de Ética e Ouvidoria em seus regimentos internos seja idêntico ao apresentado em seus estatutos, nem todas as organizações que os incluíram na primeira dimensão os incluíram na segunda. Isso demonstra um desalinhamento entre os documentos, especialmente considerando que os regimentos internos deveriam, em essência, refletir o estatuto com mais detalhes.

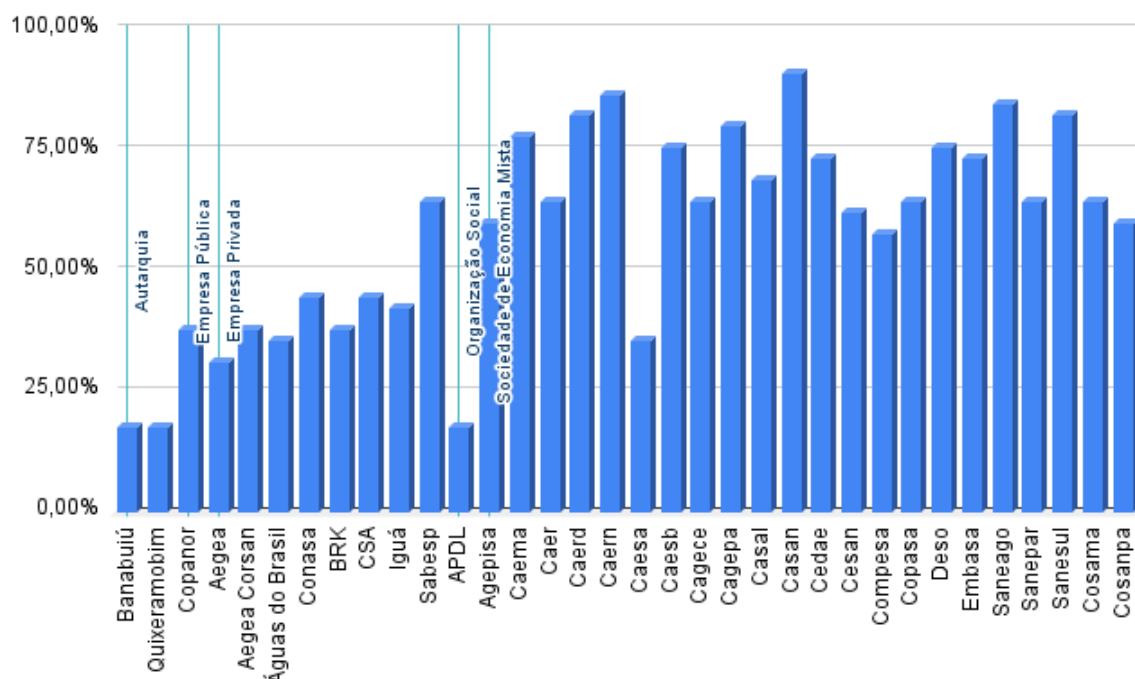
O pequeno número de organizações que possuíam setores específicos para lidar com G, R e/ou C também é um dado importante para entender a relevância que atribuem a essas questões em suas estruturas. A existência desses setores separados em uma organização garante maior especialização no tratamento de seus mecanismos e, a partir da inter-relação entre eles, a atuação desses setores de forma que se complementem e forneçam uma visão holística que possa monitorar seu desempenho (IBGC, 2023).

A partir dos dados apresentados, pode-se inferir que, embora a maioria dos Estatutos incorpore mecanismos de GRC, esses mecanismos ainda precisam ser reforçados nas áreas críticas de gestão de riscos e de conformidade. Além disso, os resultados indicam uma lacuna significativa nos Regimentos Internos, uma vez que não regulam nem operacionalizam adequadamente todos os instrumentos de GRC estabelecidos nos Estatutos, nem há aqueles que não apresentam os elementos que compõem o indicador. O fortalecimento desses marcos regulatórios é essencial para garantir governança, gestão de riscos e conformidade mais eficazes no setor.

Para além da análise de cada item do indicador apresentada até aqui, é importante identificar quais concessionárias apresentaram os piores e os melhores desempenhos a partir da aplicação do indicador GRC. A média geral das organizações que adotam práticas de GRC que compõem o indicador foi de 58,12%.

Entretanto, ao observar o Gráfico 3, nota-se que os piores desempenhos ocorrem entre as autarquias e a organização social, com percentual médio de 17,7%. A empresa pública, juntamente com as empresas privadas, apresenta um desempenho mediano, situado entre 25% e 64%, com um percentual médio de 41,68%. Os melhores desempenhos foram observados entre as sociedades de economia mista, nas quais a maioria obteve percentuais entre 68% e 91%, com percentual médio de 70,36%.

Gráfico 3. Nível de desenvolvimento das estruturas de GRC das concessionárias de saneamento básico



Fonte: Elaboração própria.

Uma diferença também é observada ao comparar as concessionárias públicas (autarquias, empresa pública e sociedades de economia mista) com concessionárias privadas (empresas privadas e organização social) (Tabela 5). Em média, as concessionárias públicas obtiveram 64,84%, enquanto as concessionárias privadas, 39,46%.

Partindo da hipótese de que a média dos prestadores públicos de serviços de saneamento básico difere da média dos prestadores privados ($H_0 = \mu \text{ Privado} \neq \mu \text{ Público}$), o teste (t) indicou que essas médias são estatisticamente significativas.

Tabela 5. Teste t para amostras independentes

Estatística		gl	p	Diferença média	Erro-padrão da diferença	Intervalo de confiança a 95%	
						Lim. inferior	Lim. superior
t de Welch	-4.46	22.4	< .001	-0.254	0.0569	-0.372	-0.136

Fonte: Elaboração própria com Jamovi.

A partir do teste estatístico realizado, constatou-se que o pressuposto de normalidade foi violado (Shapiro-Wilk: $p = 0.004$), mas o de homogeneidade das variâncias não foi violado (Levene: $p = 0.267$). Diante disso, foi aplicado o teste t de Welch.

Os dados sugerem que o melhor desempenho das sociedades de economia mista em detrimento das autarquias, empresas privadas e organizações sociais se deve a regulamentação dessa natureza jurídica por meio da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) que, além de dispor sobre as competências da Alta Administração, determina a implementação de mecanismos de governança corporativa, gestão de riscos e controles internos (Calixto, Cintra e Fonseca, 2020; Gama & Barbosa, 2021; Nascimento e Maracajá, 2024).

4.2. Objetivo específico 2: comparar as atribuições dos setores de GRC das concessionárias de saneamento básico

Foram identificadas 11 concessionárias de saneamento básico, especificamente Sociedades de Economia Mista (SEM), que apresentaram, em seus respectivos regimentos internos, setores específicos voltados à governança, à gestão de riscos e/ou à conformidade. Entretanto, duas delas não apresentavam a descrição das competências atribuídas, sendo, assim, desconsideradas da análise.

No que se relaciona com a nomenclatura dos setores, esta apresentou-se de forma bastante variada entre as concessionárias, como se vê no Quadro 9. Dos setores analisados, 26,4% do total da amostra, 45% apresentaram-se com as três dimensões do GRC e com funções de gerência e assessoria, o que significa que possuem responsabilidades relacionadas às definições estratégicas, como, por exemplo, tomada de decisão e planejamento, e ao apoio especializado.

Outros 45% apresentaram-se abrangendo apenas duas dimensões do modelo GRC integrado, a saber: Gestão de Riscos (R) e Conformidade (C). Esses setores também foram estruturados em diferentes funções: gerência, coordenação e assessoria, atribuindo à mesma temática diferentes responsabilidades. Somente uma concessionária (10%) não apresentou a gestão de riscos na nomeação de seu setor, envolvendo apenas as temáticas de governança e conformidade.

Quadro 9. Nomenclatura dos setores de GRC das concessionárias

Natureza Jurídica	Setor	Dimensão
SEM	Assessoria de Governança e Regulação	G C
SEM	Assessoria para Gestão de Riscos, Governança e <i>Compliance</i>	G R C

SEM	Assessoria de Gestão de Riscos e Conformidade	R C
SEM	Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade Gerência de Gestão de Riscos Gerência de Conformidade e Controle Interno	G R C
SEM	Secretaria de Governança Corporativa Gerência de Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos	G R C
SEM	Coordenação de Planejamento e Gestão de Riscos Assessoria de Controle Interno	R C
SEM	Gerência de Gestão de Riscos Gerência de Controle Interno	R C
SEM	Gerência de Gestão de Riscos Gerência de <i>Compliance</i>	R C
SEM	Assessoria de Governança Corporativa, Risco e <i>Compliance</i>	G R C

Fonte: Elaboração própria.

Em comparação com o quantitativo da amostra desta pesquisa (34), o número de concessionárias que apresentaram setores específicos de GRC é consideravelmente reduzido. Esse é um fato preocupante, uma vez que o IBGC (2023) prescreve para as organizações uma estrutura de governança que contemple, além dos demais órgãos da Alta Administração, uma área de governança diretamente vinculada ao Conselho de Administração e três diretorias, cada uma voltada a atividades de gestão de riscos, controles internos e conformidade.

Sobre as diferentes estruturas encontradas nos regimentos internos das concessionárias, o IBGC (2023) afirma que muitas organizações ainda não possuem o nível de maturidade suficiente, o arcabouço regulatório e os investimentos necessários para garantir a composição adequada de uma estrutura de GRC completa. E, dessa forma, flexibilizações e adaptações devem ser aceitas e executadas para iniciar a implementação das práticas de GRC nas organizações, podendo aprimorá-las em momento posterior.

Com o intuito de aprofundar a análise, buscou-se identificar quais verbos são mais utilizados nos regimentos internos para descrever as competências dos setores de GRC das concessionárias de saneamento básico. Com o auxílio da IA *Scholar GPT*, produziu-se uma nuvem de palavras (Figura 9) que apresenta apenas os verbos no infinitivo empregados nos documentos.

Figura 9. Nuvem de palavras: verbos mais aplicados pelos setores de GRC



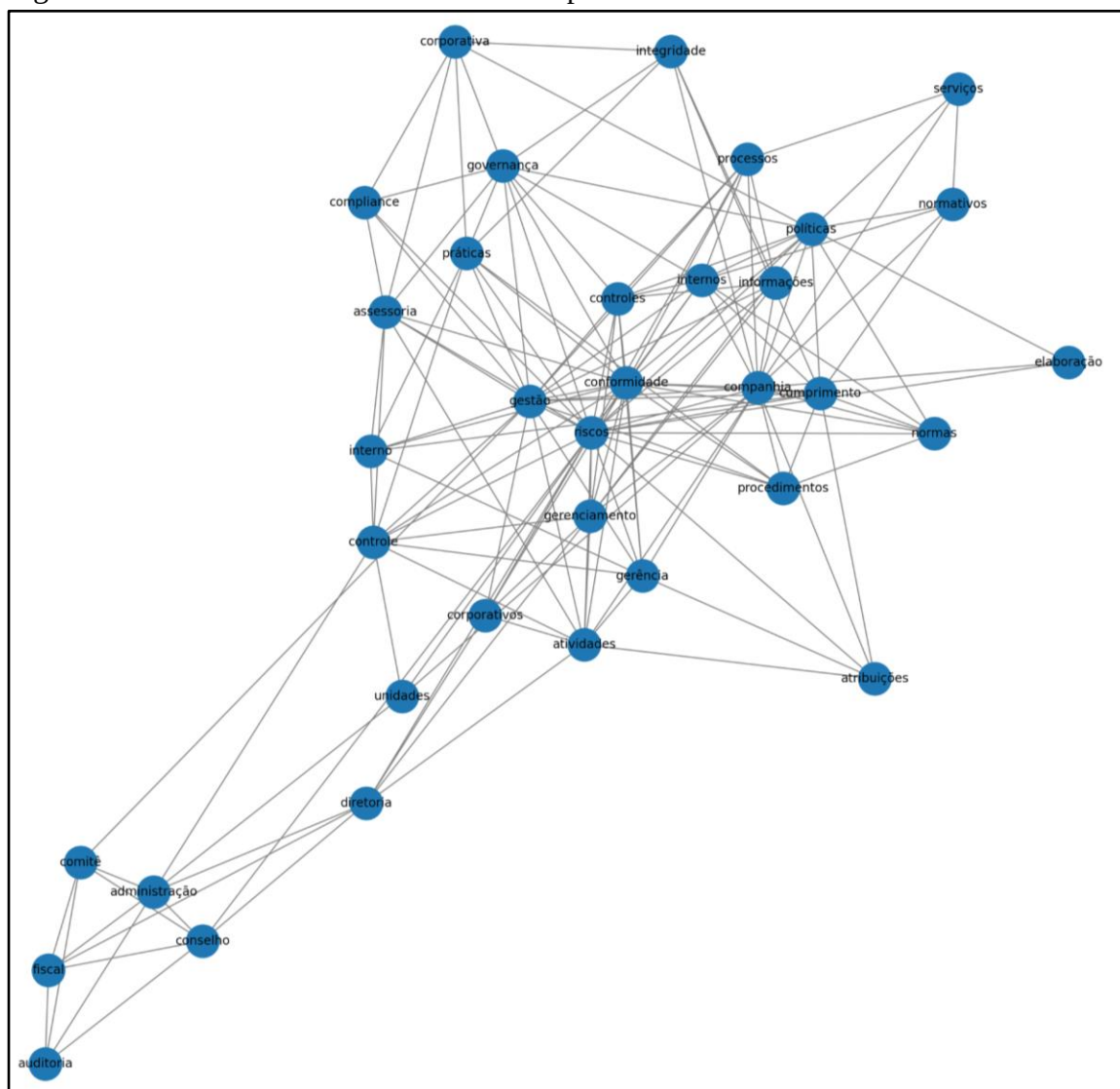
Fonte: Elaboração própria com *Scholar GPT*.

O resultado da nuvem de palavras indicou que as palavras que mais se repetiram nas seções dedicadas ao setor de GRC dos regimentos internos foram “elaborar”, “verificar”, “coordenar” e “monitorar”. Esse resultado demonstra alinhamento com o que é apresentado pela literatura que trata sobre GRC, visto que a governança tem, entre suas funções, a atribuição de direcionar, controlar e monitorar a organização, além de coordenar a gestão de riscos e as atividades de conformidade e elaborar as políticas internas (Rácz et al., 2010; Vicente & Silva, 2011; Vieira & Barreto, 2018).

Outrossim, a gestão de riscos é responsável por todo o processo de gerenciamento de riscos, que abrange desde a identificação até o monitoramento (Moeller, 2011; ISO 31000:2018). Enquanto a conformidade é responsável pelo supervisionamento e controle da organização no que concerne à verificação do atendimento aos regulamentos, políticas e demais normativos a que ela se submete (Tarantino, 2008; Arellano-Gault & Castillo, 2023).

Para além dos verbos, também foram analisados os termos mais frequentes dos documentos, por meio da construção de uma rede de coocorrência semântica desses termos (Figura 10). Essa rede demonstrou que os principais termos centrais, isto é, aquelas palavras que apresentam muitas conexões com diferentes palavras, presentes nas seções que tratam sobre o GRC nos regimentos foram “riscos”, “conformidade” e “gestão”, o que representa coerência com os resultados da primeira análise desta seção, a predominância das dimensões de gestão de riscos e conformidade na nomeação dos setores.

Figura 10. Rede de coocorrência semântica aplicada aos setores de GRC



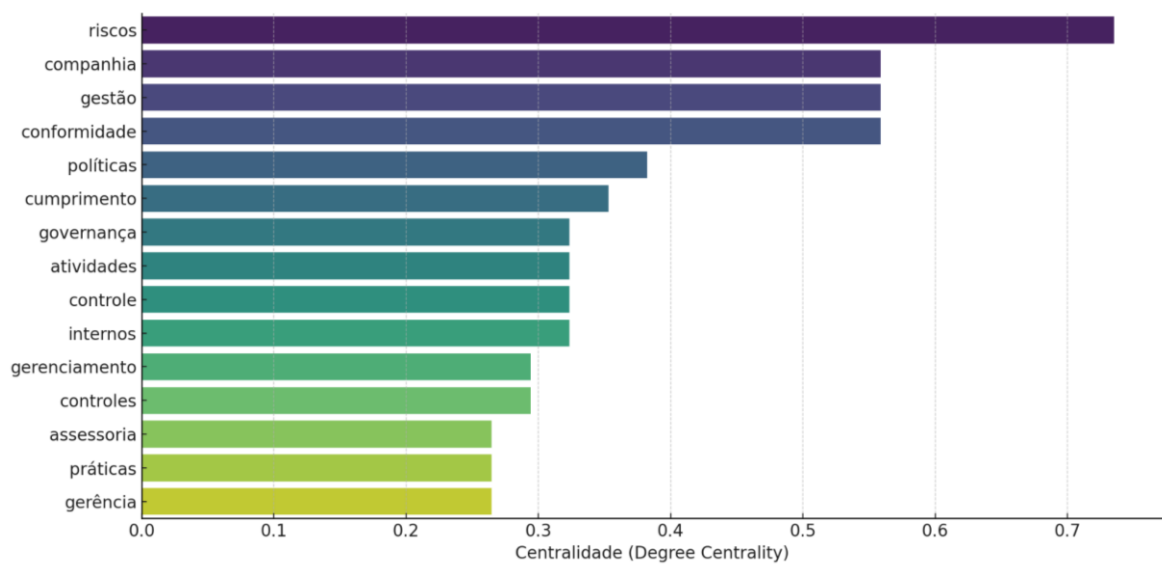
Fonte: Elaboração própria com *Scholar GPT*.

Para maior clareza quanto à centralidade dos termos, o Gráfico 4 apresenta o grau de centralidade de cada termo na rede de coocorrência semântica. O gráfico confirma o resultado apresentado pela rede, uma vez que o termo “risco” apresentou um grau de centralidade de 0,735, estabelecendo relações com diversos outros termos. Os termos “conformidade” e “gestão” possuem um grau de centralidade de 0,559, sendo seguidos por “políticas”, com 0,382, “cumprimento”, com 0,353, e “governança”, com 0,324.

Em geral, o Gráfico 4 e a Figura 8 permitem inferir que, nas seções de GRC, apesar de existir um vocabulário que aborda os mecanismos de GRC, há maior preocupação dos setores com as dimensões de gestão de riscos e de conformidade, uma vez que predomina o uso de termos relacionados a essas temáticas. Esse dado sugere um alinhamento com a afirmação de que a governança atua como mediadora das dimensões de gestão de riscos e conformidade,

isto é, atua no supervisionamento dessas dimensões e dos controles (Rácz et al., 2010; Vicente & Silva, 2011; Papazafeiropoulou & Spanaki, 2015; Birchall, Zaidan & Braga, 2019; OCEG, 2024)

Gráfico 4. Grau de centralidade dos termos



Fonte: Elaboração própria com *Scholar GPT*.

Apesar de haver um alinhamento entre os resultados relacionados a forma de estruturação dos setores de GRC das concessionárias, quando observados os resultados da seção 4.4, percebe-se que o padrão de ênfase se repete parcialmente, uma vez que a categoria de políticas internas “Risco e Suporte à Tomada de Decisão” é a segunda mais frequente nas concessionárias (73%), enquanto a categoria “Conformidade e Ética” é a quarta mais frequente (61%).

Isso demonstra que, mesmo com o predomínio da gestão de riscos nos setores específicos de GRC nos regimentos internos, as concessionárias também se dedicam a implementar as demais dimensões e elementos do GRC por meio de políticas internas. Esse fato é esperado, uma vez que, por meio dessas políticas, deve-se promover a articulação da cultura de GRC e a responsabilidade em todas as dimensões do modelo e, assim, influenciar toda a organização (Vicente & Silva, 2011).

4.3. Objetivo específico 3: identificar fatores que facilitam e obstaculizam a implementação das práticas de GRC nas concessionárias de saneamento básico

Dos 32 convites enviados às concessionárias para a realização das entrevistas, apenas cinco organizações aceitaram participar da pesquisa. É importante destacar que apenas uma organização, uma sociedade de economia mista, retornou à negativa de conceder a entrevista, justificando que o levantamento interno dos riscos ainda estava em andamento e que aguardava a validação da Alta Administração sobre o processo, não considerando ser o momento adequado para realizar a entrevista.

Das cinco concessionárias que concederam a entrevista, três eram Sociedades de Economia Mista (SEM), sendo duas localizadas na região Nordeste e uma na região Sul, e duas Empresas Privadas (EPr), sendo uma atuante nas regiões Nordeste, Sul e Sudeste e a outra, nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste.

Todas as concessionárias entrevistadas possuíam setores específicos dedicados ao GRC, mas somente duas SEM (SEM2 e SEM3) apresentaram setores de GRC em seus respectivos regimentos internos, os quais foram disponibilizados e analisados na seção 4.2. A SEM2 possui três setores que tratam do tema GRC, entretanto, o setor que concedeu a entrevista ainda não consta no seu regimento interno. No caso da SEM1, ela possui um setor de GRC que ainda não consta do documento e, por isso, não está incluído na seção 4.2. No que se refere às empresas privadas, seus setores não foram analisados na seção 4.2, porque elas não disponibilizaram seus regimentos internos.

Quanto ao perfil dos entrevistados (Quadro 10), participou da pesquisa uma mulher, que ocupava o cargo de Gerente Executiva de *Compliance*, Riscos e Controles Internos, sob o vínculo celetista. E quatro homens, que ocupavam os cargos de Diretor de Conformidade (*Chief Compliance Officer*), sob o vínculo de contrato; de Gerente de Planejamento e Riscos, sob o vínculo celetista (empregado público); de Assessor de Riscos e *Compliance*, sob o vínculo de cargo em comissão; e Chefe da Assessoria de Governança e Regulação, também sob o vínculo de cargo em comissão.

Quadro 10. Perfil dos gestores de GRC entrevistados

Código	Natureza Jurídica	Cargo	Tempo na Concessionária	Tempo no Cargo
EPr1	Empresa Privada	Diretor de Conformidade	1 ano e 4 meses	1 ano e 4 meses
EPr2	Empresa Privada	Gerente Executiva de <i>Compliance</i> , Riscos e Controles Internos	2 anos e 10 meses	2 anos e 10 meses
SEM1	Sociedade de Economia Mista	Assessor de Riscos e <i>Compliance</i>	4 anos e 5 meses	4 anos e 5 meses
SEM2	Sociedade de Economia Mista	Gerente de Planejamento e Riscos	11 meses	11 meses
SEM3	Sociedade de Economia Mista	Chefe da Assessoria de Governança e Regulação	15 anos	7 anos

Fonte: Elaboração própria.

Quatro deles, a Gerente Executiva de *Compliance*, Riscos e Controles Internos, o Diretor de Conformidade, o Assessor de Riscos e *Compliance* e o Chefe da Assessoria de Governança e Regulação, foram admitidos nas organizações diretamente para esses cargos, estando neles por dois anos e dez meses, um ano e quatro meses, quatro anos e cinco meses, e onze meses, respectivamente. O Gerente de Planejamento e Riscos atua no cargo há 7 anos e, na concessionária, há 15.

A formação dos entrevistados foi variada: a Gerente Executiva de Compliance, Riscos e Controles Internos é bacharel em Gestão Empresarial; o Diretor de Conformidade e o Chefe da Assessoria de Governança e Regulação são bacharéis em Direito; o Gerente de Planejamento e Riscos é bacharel em Informática; e o Assessor de Gestão de Riscos e Compliance é bacharel em Ciência da Informação.

Para analisar as entrevistas, foram elaborados seis temas, sendo eles:

1. Compreensão sobre o modelo GRC;
2. Fatores obstaculizadores à implementação;
3. Fatores facilitadores à implementação;
4. Posicionamento da Alta Administração;
5. Boas práticas (o resultado da análise desse tema foi apresentado na seção 4.4, em conjunto com as políticas internas das concessionárias); e
6. Fatores regionais.

As seções a seguir apresentam os resultados das entrevistas, com base na análise dos cinco temas propostos.

4.3.1. Compreensão dos gestores sobre o modelo GRC

Verificou-se que o entendimento dos gestores sobre o modelo GRC foi apresentado de forma alinhada à literatura sobre o tema. Os gestores entrevistados de uma das sociedades de economia mista (SEM1) e da empresa privada (EPr1), ao apresentarem suas percepções sobre o GRC, discorreram, de forma independente, sobre a conceituação das três dimensões que compõem o modelo.

Para a SEM1, a governança é compreendida como os mecanismos para garantir a tomada de decisões assertivas, definir e executar a estratégia e a estrutura institucional, bem como para evitar conflitos de agência, o que está de acordo com os autores Tarantino (2008) e

Silva (2019), visto que a Teoria da Agência é considerada a perspectiva teórica convencional para abordar a governança. A EPr1 também entende a governança como um mecanismo que possibilita justificar a tomada de decisões na organização, promovendo a *accountability*.

Com relação à tomada de decisão, os entrevistados da SEM1 e da EPr1 se mostram totalmente alinhados com a literatura acadêmica e técnica (IFAC, 2001; Bevir, 2012; Creelman & Smart, 2013; Silveira, 2021; OECD, 2024), pois essas fontes apresentam a governança como um instrumento fundamental para garantir que a tomada de decisão seja feita da melhor forma dentro das organizações, isto é, com a devida prestação de contas (*accountability*), transparência, respeitando os diversos interesses dos *stakeholders* e da organização.

Quanto à gestão de riscos, a SEM1 e a EPr1 reconhecem que os riscos podem ter impactos positivos e negativos para a organização, e que devem ser gerenciados para que tenham o mais adequado tratamento. Além disso, essas mesmas concessionárias afirmaram estar em um nível inicial de implementação de uma cultura de gestão de riscos:

Por exemplo, a política de gestão de riscos foi aprovada em 2022. Agora, em 2025, ela vai começar a ser internalizada dentro da organização. Então, é a questão do comprometimento, essa é a realidade (SEM1, 2025, p. 153).

Então, para você poder gerir um negócio, como a gente conversou, é fundamental o mapeamento de risco. Esse é o processo que nós estamos desenvolvendo ainda (EPr1, 2025, p. 166).

Os entrevistados reconhecem a importância da gestão de riscos para a organização. Ademais, como afirma Creelman e Smart (2013), o gerenciamento de riscos é fundamental para gerar informações que auxiliam na tomada de decisão e na definição e na execução da estratégia organizacional.

O entrevistado da SEM1 associa a conformidade aos controles internos e ao modelo das Três Linhas de Defesa, que apresenta o corpo administrativo na primeira linha, a gestão de riscos na segunda e a auditoria interna na terceira (IIA, 2020). Associar a conformidade aos controles internos é compreensível, pois, como afirma Tarantino (2008), controles internos, conformidade e gestão de riscos são atividades que devem ser executadas em conjunto.

A EPr1 relaciona a conformidade ao mecanismo de gestão reputacional da organização, que é realizado por meio do cumprimento das normas. O risco reputacional da organização é um elemento do discurso da conformidade, como apresentado por Arellano-Gault e Castillo (2023), e está relacionado às dimensões regulatórias e éticas da conformidade.

O gestor da segunda sociedade de economia mista (SEM2) considera o modelo GRC como parte da governança corporativa, isto significa que há o reconhecimento da governança como a dimensão central que conecta e supervisiona as demais dimensões, gestão de riscos e conformidade (Rácz et al., 2010; Vicente & Silva, 2011).

A SEM2 conceitua o modelo como um conjunto de práticas que tem como objetivo principal conciliar os interesses dos diferentes *stakeholders*, o que também é defendido na compreensão de governança corporativa apresentada pelo Decreto nº 6.021/2007, da CGPAR, e pelo IFAC (2001), bem como na compreensão de governança pública, pelo Decreto nº 9.203/2017.

A terceira sociedade de economia mista (SEM3) entrevistada também compreende o GRC como um modelo que garante o alinhamento dos interesses da organização com os dos demais *stakeholders*. Além disso, destaca o modelo como promotor da transparência organizacional e do processo de tomada de decisões, corroborando o entendimento das SEM1, SEM2 e EPr1.

Ao apresentar seu conceito sobre o GRC, a SEM3 destaca a importância do modelo para garantir a conformidade regulatória:

Em resumo, o GRC, na SEM3, seria esse conjunto de princípios e mecanismos estruturados, para assegurar que a empresa consiga cumprir a sua missão de saneamento de forma íntegra, transparente, eficaz e garantindo a conformidade regulatória também, isso é importante (SEM3, 2025, p. 172).

O gestor da EPr1 também apresentou sua percepção sobre o modelo integrado:

Então, para mim, GRC, na verdade, é todo um arcabouço de metodologias, processos e sistemas para exatamente proteger esse patrimônio reputacional. Porque, é uma coisa que a gente aprende na carreira, e você deve ter visualizado isso em mais de um momento na sua vida, construir um patrimônio reputacional demora muito. É muito investimento, é muito comprometimento (EPr1, 2025, p. 164).

Além de mencionar o GRC como necessário para proteger a reputação da organização, o gestor da EPr1 também destaca a importância do modelo para garantir a sustentabilidade e a perenidade da empresa, proporcionando condições adequadas para o seu crescimento. Na mesma linha, a gestora da EPr2 compara a estrutura de GRC à espinha dorsal da concessionária, uma vez que possibilita à organização o crescimento sustentável e a direção correta para esse crescimento. Sustentabilidade e resiliência são princípios de governança corporativa definidos pela OECD (2024).

Para alcançar esses princípios, são necessárias a divulgação de informações relevantes que subsidiem a tomada de decisão das partes interessadas; a conformidade da estrutura regulatória com as normas internacionais; a interligação entre informações de sustentabilidade, financeiras e demais informações da organização; a publicização de indicadores que permitam o acompanhamento das metas de sustentabilidade; e a adoção de estruturas de governança que considerem os direitos divergentes dos acionistas e os riscos e oportunidades de sustentabilidade, entre outras (OECD, 2024).

Vicente e Silva (2011) e Silva (2019) afirmam que a implementação do modelo integrado nas organizações promove a sustentabilidade financeira das organizações, o melhor desempenho das organizações, e contribui para gerar e preservar valor público. A seção a seguir apresenta os desafios identificados pelos gestores entrevistados em suas concessionárias.

4.3.2. Fatores obstaculizadores e facilitadores implementação do GRC

Os desafios identificados na SEM1 foram a ausência de uma cultura organizacional comprometida e a interferência política. A SEM2, além de apontar a falta de sensibilização da Alta Administração sobre a importância do GRC e a volatilidade dos ambientes externo e interno, também mencionou a interferência política como um grande desafio à implementação das práticas de GRC. A SEM3 também apontou a ausência de uma cultura organizacional e a interferência política como fatores obstaculizadores.

Considerando que a maior parte do capital das sociedades de economia mista pertence à Administração Pública de seus respectivos estados, é compreensível que ocorram mudanças periódicas, geralmente sincronizadas com os períodos eleitorais, na Alta Administração dessas concessionárias.

Entretanto, quando essas mudanças passam a representar barreiras à implementação dos mecanismos de GRC, podem prejudicar o desempenho, a continuidade das iniciativas de GRC e até a sustentabilidade da organização, visto que esses benefícios são gerados pelo modelo. A seguir, o trecho da entrevista com o gestor da SEM2 é claro quanto às dificuldades decorrentes da interferência política.

A impressão que dá é que a implantação não tem fim, porque, mesmo com tudo em funcionamento, o ambiente interno e externo é muito volátil. Tá mudando o tempo todo.

[...]

Então, essa adaptação não termina nunca. E fora que, em estatais, é comum a substituição de membros da Alta Administração dependendo do resultado das eleições. Recomeça todo o trabalho de capacitação e convencimento justamente com as pessoas que têm maior poder de decisão e influência na empresa. Parece que é uma constante implantação. Não termina nunca (SEM2, 2025, p. 162).

Para lidar com esse desafio da interferência política, o gestor da EPr1 sugere o fortalecimento dos processos por meio do modelo GRC, a fim de que a rotatividade de pessoal não comprometa a sustentabilidade da organização. Enquanto que o gestor da SEM3 sugere maior atuação regulatória sobre esse tema, como demonstra o trecho abaixo:

A gente precisaria urgente de uma agência reguladora nacional para estabelecer quais são as regras de atuação em todo o território nacional, como ocorre, por exemplo, com energia elétrica ou com telecomunicações. Nós temos a ANEEL e a ANATEL, agências reguladoras muito fortes em que, depois da indicação, você não consegue tirar, por exemplo, o diretor geral, o superintendente da ANEEL. Uma vez indicado, ele vai cumprir o mandato inteiro dele. O presidente, amanhã, acordou de pá virada, quer tirar ele [o diretor geral/superintendente da ANEEL], não pode. Só se ele quiser renunciar. Então, nós temos essa regularidade, essa segurança em atuação (SEM3, 2025, p. 179).

Quanto à falta de sensibilização da Alta Administração sobre o modelo apontado pelo gestor da SEM2, Pegorim et al. (2024) e Bastos e Lopes (2024) destacaram, em seus trabalhos, que o reconhecimento da importância da gestão de riscos e de conformidade, como fator que contribui para a implementação dessas práticas, também se estende à governança.

Sobre a ausência de cultura organizacional mencionada pelas SEM1 e SEM3, Victor et al. (2024), ao tratar do GRC TI, mencionam que a cultura organizacional é um componente relevante para o sucesso da implementação das práticas. Especificamente na gestão de riscos, Kanu (2020) e Bastos e Lopes (2024) destacam a relevância da criação de uma cultura voltada a esse tema.

Quanto a volatilidade dos ambientes internos e externos, a OCEG (2024) o modelo GRC contribui para lidar com esse problema, bem como com a incerteza, ambiguidade e falta de coordenação entre os setores, pois, entre os objetivos do modelo, busca-se desenhar e padronizar processos, a fim de que seja criada uma cultura organizacional que, dessa forma, possa resistir aos impactos causados pelas mudanças internas e/ou externas.

Além da ausência de uma cultura organizacional e da interferência política, a SEM3 apresentou como dificuldades à implementação das práticas de GRC a insegurança jurídica, devido a complexidade e constantes mudanças regulatórias sofridas pelo setor, como também

a ausência de agências reguladoras regionais (estadual e municipal), uma vez que a ANA ainda está se consolidando como agência reguladora nacional do setor.

Nós temos a ANA, a Agência Nacional de Águas [e Saneamento], mas ela está ganhando força agora, eu tenho acompanhado os debates. Estive em Brasília duas semanas atrás, lá com a AESBE, a Associação Brasileira de Empresas Estaduais de Saneamento Básico, e essa discussão foi trazida muito à tona lá [sobre] o quanto a ANA que tem conseguido avançar. Mas isso eu ainda entendo como uma grande complexidade regulatória e essa constante evolução de uma vasta e mutável normativa, lei/legislação, ou seja, no estadual, federal, municipal. Isso traz aí realmente um grande desafio na prestação de serviço (SEM3, 2025, p. 174).

Outro ponto relacionado à regulação do setor mencionado pela SEM3 que influencia o GRC, foi a ausência de um órgão estadual dedicado a regular as questões ambientais no estado de atuação da concessionária, tema que influencia diretamente o desenvolvimento das atividades relacionadas à política pública de saneamento básico. Bashir e Babiker (2023) e Pangestuti et al. (2024) destacaram fatores relacionados às práticas de GRC que confirmam o que foi apresentado pelo gestor da SEM3, visto que os autores mencionam a necessidade de desenvolver regulamentações e orientações claras para o sucesso do GRC e que incertezas normativas, como mudanças regulatórias, podem influenciar negativamente os setores regulados.

A SEM3 também apresentou como dificuldades o baixo nível de arrecadação da organização, uma vez que a prestação do serviço é onerosa, bem como o elevado nível de exigência das instituições financeiras quanto às estruturas de governança das organizações para a disponibilização de recursos.

No caso da EPr1, o gestor afirmou que o principal desafio é o mapeamento dos riscos relacionados à concessionária, justificando que a empresa ainda tem poucos anos de existência quando comparada à maioria das empresas. Assim, conforme afirmam Kanu (2020) e Bastos e Lopes (2024), pode-se inferir que a cultura de gestão de riscos nessa organização está em construção.

A gestora da EPr2 apresentou como fator obstaculizador a pressão por resultados exercida pelas diferentes áreas da organização, visto que há dificuldade em conciliá-las para atingir os resultados esperados, como se lê no trecho abaixo.

Então, é [necessário] conciliar essa pressão com a busca pelos resultados. Ou seja, a gente é muito pressionado por ter uma gestão eficaz, uma governança eficaz dos riscos, mas a gente depende das áreas no dia a dia. Então, conciliar as atividades das áreas com essa pressão por resultado, o tempo que isso leva, essa governança exige tempo, ela exige uma cultura organizacional, ela tem que ser construída, não é uma coisa que você vira a chave e sai andando (EPr2, 2025, p.176).

A interferência política e pressão por resultados foram fatores obstaculizadores identificados através das entrevistas que não foram localizados na RSL, o que demonstra uma contribuição da pesquisa à literatura acadêmica sobre o tema a partir das diferentes perspectivas dos gestores entrevistados.

Sobre os fatores facilitadores à implementação do GRC, tanto os gestores de duas sociedades de economia mista (SEM1 e SEM2) quanto os das empresas privadas (EPr1 e EPr2) afirmaram que o apoio da Alta Administração das concessionárias é um elemento importante para que as práticas de GRC sejam adequadamente implementadas, com toda a organização trabalhando no mesmo propósito. O trecho da entrevista com a EPr1 ilustra bem essa afirmação:

Se você tem compromisso dentro da liderança que estabelece GRC como algo necessário, compulsório e mandatário para a tua companhia, você consegue desenvolver uma série de projetos, porque você vai ter esse tema sempre sendo pautado em termos de liderança, sempre sendo pautado em termos de conselho, de diretoria, você vai ter recursos, você vai ter orçamento, você vai ter gente, instrumentos, ou seja, tudo o que você precisa para se envolver. Você começa, essencialmente, pelo comprometimento e engajamento da liderança. E isso vai cascadeando por todos os níveis da companhia. Cascadeamento, engajamento. Com esse cascadeamento, você vai ter engajamento de todos. Então, se a liderança fala: “Esse é um dever nosso, o GRC.”, todos abaixo vão aderir. Se você não aderir, você está fora, basicamente da visão estrutural, gestional da companhia (EPr1, 2025, p. 167).

Steinberg (2011) afirma que o posicionamento da Alta Administração (*tone at the top*) faz com que todos os níveis da organização compartilhem dos mesmos comportamentos e valores, influenciando diretamente nos mecanismos de conformidade, uma vez que a organização deverá implementá-los a fim de que esse compartilhamento seja verificado e monitorado.

Ademais, Calixto et al. (2020), Braido (2020), Gomes et al. (2022), Pegorim et al. (2024), Victor et al. (2024), e Bastos e Lopes (2024) mencionam em seus diferentes trabalhos que o apoio da Alta Administração é fator fundamental para garantir a adequada implementação dos mecanismos de GRC.

Antes de apresentar os demais fatores facilitadores mencionados pelos entrevistados e aproveitando a discussão sobre o apoio da Alta Administração às práticas de GRC, observou-se que todos os entrevistados afirmaram que a Alta Administração posiciona-se favoravelmente às práticas de GRC. As SEM1 e SEM3 mencionaram a Lei nº 13.303/2016, como fator que impulsiona a organização a buscar a melhor estrutura de GRC, como pode ser lido a seguir:

Ela [SEM1] tem se posicionado favoravelmente, porque o saneamento a nível de Brasil está exigindo o nível de governança. [...] Até porque os atores de relações institucionais, sejam quem está fiscalizando, monitorando, ou as instituições que estão ali subsidiando recursos – sejam recursos onerosos ou não onerosos, seja capital de fomento –, elas querem saber como está isso. Se ela tem esse nível de maturidade, não vai emprestar. Cada vez mais é essa realidade que está ficando mais constante. O lado bom é que os órgãos [de controle] externos tem cobrando isso da gente, tem provocado essa mudança (SEM1, 2025, p. 154).

Entretanto, apesar de afirmar que há o apoio da Alta Administração, a SEM2 mencionou que, no dia a dia, pode ocorrer o não cumprimento de competências por parte de alguns órgãos que compõem a Alta Administração, fato que compromete esse apoio e pode fazer com que as práticas de GRC percam o sentido, como apresentado no trecho abaixo:

Então, vamos supor, se tudo estiver funcionando no nível executivo, mas o Conselho não exerceu o seu papel de supervisão, então dá a impressão que todo esforço foi somente para cumprir a lei e não visando obter todos os benefícios que a GRC promete. Então, por exemplo, se há um reporte constante de risco acima do nível de tolerância, e o Conselho de Administração não se posiciona cobrando resposta consistente da diretoria, daí tudo começa a perder o sentido (SEM2, 2025, p. 160).

Um ponto que merece destaque no apoio da Alta Administração à EPr2 foi a afirmação da gestora de que a Gerência Executiva de Compliance, Riscos e Controles Internos possui espaço permanente de pauta no Comitê de Auditoria e nas reuniões da Diretoria Executiva da concessionária. Essa garantia de fala da pasta contribui para a consolidação do tema GRC, bem como para a consolidação de suas atividades na organização.

Retomando os fatores facilitadores mencionados pelos entrevistados, em oposição aos gestores das SEM1 e SEM3, que mencionaram a ausência de uma cultura organizacional comprometida, os gestores da SEM2 e da EPr2 afirmaram que há uma cultura organizacional favorável às práticas de GRC. A EPr2 destaca a importância de criar um *mindset* organizacional que reconheça a relevância do GRC e seu potencial para a organização.

Essa situação permite inferir que as condições para uma adequada estrutura de GRC varia conforme a organização, independentemente de sua natureza jurídica, isto é, como afirmam os gestores “[...] o GRC não é uma receita de bolo” (EPr1, 2025, p. 171) e “[...] é que não é fácil [implementar o GRC], não é igual uma receita de bolo, [ou seja], você cria uma receita e implanta aquilo ali” (EPr2, 2025, p.).

Ainda, o gestor da EPr1 também afirma que GRC “[...] é um processo, uma jornada, é uma coisa que tem um tempo de maturação” (2025, p. 171), em outras palavras, não é um

conjunto de práticas implementadas de imediato que surtem efeitos na mesma velocidade. Ao contrário, a implementação de mecanismos de GRC leva tempo, é uma construção lenta.

Enquanto há divergência entre as SEM1, SEM2 e SEM3 quanto à cultura organizacional, elas concordam quanto ao trabalho em equipe ser um fator facilitador presente em suas organizações, juntamente com o engajamento de toda a organização, mencionado pelo gestor da EPr1.

O trabalho em equipe é essencial. Então, entendem a importância disso. E tem que ter o apoio de todas as áreas. E se não tiver esse sentimento de propósito, de pertencimento, nem adianta (SEM1, 2025, p. 154).

GRC não é algo que se implementa de uma hora para a outra, principalmente porque não se faz isso sozinho. Tem áreas que você cria a área e ela consegue trabalhar de forma isolada ou com uma mínima interação. GRC é a área meio da área meio. A gente não produz nenhum resultado sozinho (SEM2, 2025, p. 162).

Mas a gente precisa de um engajamento total da companhia, principalmente quando a gente fala da parte comercial, de arrecadação. Eu acho que esse é o grande cuidado [que] ainda existe (SEM3, 2025, p. 175).

Morais (2023) e Victor et al. (2024) apresentam, nas dimensões “Pessoal” e “Estratégia”, respectivamente, os fatores “Pessoal engajado” e “Adesão das partes interessadas” como variáveis relevantes para a implementação do GRC, corroborando os gestores entrevistados.

Para além desses fatores, o gestor da SEM2 também menciona a definição de processos simples e de competências, bem como a divulgação das políticas, como elementos fundamentais que devem compor o GRC das organizações. Os gestores das SEM2 e SEM3 mencionaram a capacitação e/ou o treinamento como fatores facilitadores da qualificação dos funcionários.

A estruturação de processos simplificados está de acordo com Moraes (2023) e Victor et al. (2024), visto que os autores consideram que processos consolidados e integrados são fatores facilitadores. Além disso, processos integrados evitam a sobreposição e repetição de outros processos, contribuindo para a clareza e conexão entre todos os setores da organização. Victor et al. (2024) também corroboram o gestor quanto à necessidade de definição de competências ao apresentarem a variável 'definição de funções e responsabilidades'.

Quanto à capacitação dos funcionários, a literatura pesquisada que a considera relevante é amplamente extensa. Napitupulu et al. (2020), Calixto et al. (2020), Bashir e Babiker (2023), Pegorim et al. (2024) e Bastos e Lopes (2024) mencionam a qualificação de pessoal, por meio de treinamento e/ou capacitações, como parte da implementação do GRC.

Por fim, a divulgação das políticas é apoiada por Bashir e Babiker (2023), que apresentam a divulgação e a transparência como fatores importantes para a estrutura de GRC.

4.3.3. Fatores regionais relacionados à implementação do GRC

Quanto aos fatores regionais, o gestor da SEM1 afirmou que, a partir de sua perspectiva, as regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste têm maior clareza sobre o papel da governança. Enquanto que, na região de atuação da concessionária, Nordeste, o entrevistado percebe que o entendimento sobre o tema ainda está em desenvolvimento e que a governança não é considerada prioridade. Também afirmou que essas diferenças regionais ocorrem porque as instituições não criam um sistema condicional para a liberação de recursos, relacionado ao nível de governança da organização, o que ele chamou de cláusulas vinculantes de *performance*.

O gestor da SEM2 mencionou que, durante a implementação da estrutura de GRC, realizou *benchmarkings* com diferentes empresas que já tinham suas estruturas desenvolvidas ou em desenvolvimento avançado. Mas, até o momento, não conhecia o setor de outras regiões para diferenciar os fatores regionais.

Para a SEM3, as diferenças geográficas do estado em que atua são causas de desigualdade na prestação do serviço de saneamento. Ademais, a concessionária possui maior capilaridade na capital do estado, isto é, maior governança operacional na área mais urbanizada do território. O trecho a seguir detalha essas diferenças:

[...] nós temos locais de extrema seca, nós temos locais banhados pelo mar, nós temos locais com a salinização elevada, outros locais, por exemplo, a região de balsas, no sul do estado, do agro, nós temos uma presença de corpos hídricos muito mais efetivos lá, nós temos um percentual de tratamento de esgoto no estado muito baixo (SEM3, 2025, p.180).

O gestor da SEM3 destaca que a atuação de órgãos, como, por exemplo, a Assembleia Legislativa, o Tribunal de Contas Estadual e o Ministério Público, contribui, a partir de suas demandas, para o desenvolvimento da política no território. Entretanto, há uma cobrança de atendê-las com celeridade, o que nem sempre é possível, uma vez que a SEM3 precisa realizar procedimentos licitatórios e/ou de regularização.

Para os gestores da EPr1 e EPr2, considerando que suas concessionárias atuam em diferentes regiões do país, ambos afirmaram que a diversidade cultural do país é um fator

regional desafiador para a implementação do GRC. Para a EPr1, essa diversidade dificulta a transmissão de informações e, para a EPr2, também influencia o mapeamento dos riscos.

Ambas concessionárias privadas defendem que deve-se adotar uma abordagem padronizada que alcance todos os funcionários, nas diferentes regiões e níveis de atuação, a fim de que eles entendam, apliquem e executem as orientações. Os gestores afirmam que essa abordagem deve ser implementada por meio de treinamento e/ou capacitação dos funcionários das organizações. Essa padronização reflete a busca pela integração dos processos organizacionais relacionados ao GRC, como afirma Mitchell (2007), o que possibilita a tomada de decisões assertivas e o aprimoramento do desempenho organizacional.

4.4. Objetivo específico 4: mapear boas práticas de GRC implementadas pelas concessionárias de saneamento básico

As boas práticas de GRC são aqui entendidas como políticas internas, processos e demais mecanismos implementados pelas concessionárias, a fim de obter o melhor desempenho da organização de forma íntegra, responsável, transparente e equitativa (Tarantino, 2008; IFAC, 2014; Fernando et al., 2017; OECD, 2024).

As políticas internas têm a função de influenciar toda a organização, uma vez que é seu papel estabelecer a conexão entre cultura e responsabilidade nas três dimensões do modelo GRC integrado (Vicente & Silva, 2011). Até o momento da elaboração deste estudo, 25 concessionárias apresentaram políticas internas.

No total, foram identificadas 326 políticas das organizações analisadas, das quais 215 são de sociedades de economia mista e 111, de empresas privadas. Não foi identificada nenhuma política interna das autarquias, empresas públicas e organizações sociais.

Visto o número significativo de políticas internas, para melhor sistematização da análise, elas foram classificadas em seis categorias que representam elementos-chave do modelo integrado de GRC (Tabela 6), definidas pelo OCEG (2024). A categorização baseou-se nos temas apresentados pelas políticas, descritos a seguir.

Tabela 6. Políticas internas nas concessionárias de saneamento básico

Categorias de Políticas	Número de Concessionárias
Estratégia & Desempenho (ED)	25 (73%)

Risco & Suporte à Tomada de Decisão (RD)	25 (73%)
Governança & Supervisão (GS)	23 (67%)
Conformidade & Ética (CE)	21 (61%)
Segurança & Continuidade (SC)	17 (50%)
Auditoria & Avaliação (AA)	09 (26%)

Fonte: Elaboração própria.

A categoria Estratégia e Desempenho (ED é voltada a mecanismos de orientação e de utilização de recursos que possibilitem o alcance de objetivos e o monitoramento do desempenho organizacional (OCEG, 2024). Considerando a amostra, 73% das concessionárias adotaram políticas dessa categoria, que abordam questões ambientais (mudanças climáticas, sustentabilidade, eficiência energética, resíduos sólidos e segurança de barragens), distribuição de dividendos, participação acionária, negociação de valores mobiliários, investimentos, brindes e presentes, gestão de pessoas, remuneração e avaliação da gestão, qualidade, inovação e relacionamento com agentes públicos, clientes e terceiros.

Na categoria Risco e Suporte à Tomada de Decisão (RD), que abrange métodos para identificar incertezas e gerenciar riscos a fim de auxiliar na tomada de decisões (OCEG, 2024), também 73% das concessionárias apresentaram políticas, as quais tratam sobre os tópicos de gerenciamento de riscos, prevenção à corrupção, defesa da concorrência, riscos financeiros, nomeação, prevenção ao nepotismo, controles internos e conflito de interesses.

A categoria Governança e Supervisão (GS) atua na direção estratégica da organização para que ela atinja o propósito para o qual foi criada, bem como sua missão, visão e valores (OCEG, 2024). As políticas de GS abrangem temas como governança corporativa, reuniões, gestão de documentos, divulgação de informações e de atos relevantes, níveis de alçada, investimentos financeiros e responsabilidade social e foram identificadas em 67% das concessionárias da amostra.

Conformidade e Ética (CE) é uma categoria que envolve métodos voltados à verificação do cumprimento das obrigações e dos princípios e valores éticos, a fim de fortalecer a integridade organizacional (OCEG, 2024), e as políticas dessa categoria estão presentes em 21% das concessionárias analisadas. Os temas da categoria CE são normas contábeis, indenização, direitos humanos (diversidade, equidade e inclusão, prevenção ao assédio moral e sexual, combate à escravidão e ao tráfico de pessoas, apoio à maternidade e paternidade), conformidade e integridade, canal de denúncias, não retaliação, *due diligence*, e doações e patrocínios.

As últimas categorias são Segurança e Continuidade (SC) e Auditoria e Avaliação (AA). A categoria SC está presente em 50% das concessionárias e é voltada a determinar os meios de gerenciar ameaças potenciais à organização, sejam elas direcionadas a ativos físicos, digitais ou de infraestrutura (OCEG, 2024), abrangendo os tópicos de continuidade de negócios, privacidade, proteção de dados e segurança da informação.

A categoria AA envolve atividades que visam aumentar a confiabilidade da organização, de modo a demonstrar que ela atua gerenciando riscos e com integridade (OCEG, 2024). Apenas 26% das concessionárias analisadas apresentaram políticas dessa categoria, que abrangem auditoria interna, serviços não relacionados à auditoria, sanções e medidas disciplinares e código de conduta.

Os percentuais relacionados às categorias ED, RD e GS, demonstram a atenção que as organizações dedicam à direção e ao controle, ao alcance de objetivos, ao monitoramento do desempenho e à gestão de riscos, o que auxilia na tomada de decisões. Entretanto, números alarmantes referem-se às políticas das categorias SC e AA, visto que apenas 50% e 26% das organizações, respectivamente, as apresentaram, o que expõe uma fragilidade nos mecanismos de gestão de ameaças e de verificação que contribuem para o aumento da confiança das partes interessadas na organização.

4.4.1. Boas práticas identificadas nas entrevistas com os gestores de GRC

Como resultado das entrevistas, no que se relaciona às boas práticas, verificou-se que as três organizações entrevistadas mencionaram a adoção de boas práticas de gestão de riscos e destacaram a importância de atividades de treinamento para os funcionários. A SEM1 afirmou estar realizando uma campanha institucional de gestão de riscos, por meio de oficinas, para disseminar conhecimentos sobre o tema entre todas as lideranças. Além disso, aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) do Tribunal de Contas da União (TCU). O gestor afirmou que o PNPC tem contribuído para o monitoramento das atividades de GRC, permitindo direcionar a auditoria e a prestação de contas.

O gestor da SEM2 mencionou que tem definido a política de gestão de riscos e o portfólio de riscos, bem como declarado seu apetite de risco. A partir disso, é possível inferir que a gestão de riscos da SEM2 demonstra maturidade e comprometimento da Alta Administração, visto que é de sua responsabilidade definir o apetite e a tolerância ao risco da organização, bem como sua gestão (Creelman & Smart, 2013). Ainda, houve a fusão dos

setores de gestão de riscos e de planejamento, o que possibilitou o reporte integrado dos temas relacionados ao desempenho e riscos.

Além da gestão de riscos, o gestor da SEM2 mencionou que o Código de Conduta e Integridade da organização foi revisado e integrado ao Programa de Integridade da estatal, o qual abrangeu também o canal de denúncias, ações de capacitação e divulgação, investigações e sanções disciplinares, demonstrando que o Programa de Integridade é robusto, uma vez que apresenta muitos dos elementos do discurso de conformidade (Arellano-Gault & Castillo, 2023).

Outro ponto de destaque da SEM2 foi o uso de *software* contratado para gerenciar as atividades de GRC, elemento considerado de grande auxílio para o monitoramento da estrutura do modelo (Tapscott, 2006; Papazafeiropoulou & Spanaki, 2015). Apesar da importância da tecnologia associada ao GRC e da maturidade dos processos da SEM2 que a permitem, o gestor reconhece que o software não é suficiente para garantir uma estrutura mais adequada de GRC e que, no estado atual das práticas de GRC na organização, talvez a contratação não fosse necessária.

O gestor da SEM2 também afirmou que a concessionária conseguiu implementar as boas práticas sem contratar consultoria externa, utilizando apenas os recursos e o pessoal já existentes, o que pode resultar do investimento em atividades de treinamento e capacitação realizadas.

Como na SEM2, a SEM3 também possui um setor de planejamento, a Unidade Especial de Planejamento (UEP), que atua no planejamento estratégico e no mapeamento de riscos da organização, possibilitando a integração necessária entre duas áreas de extrema relevância para a concessionária.

Além da definição de metas estratégicas e do mapeamento dos riscos, a SEM3 mencionou a existência de diferentes instrumentos de GRC, como, por exemplo, a publicação das cartas anuais de governança e dos relatórios de sustentabilidade, o canal de denúncias, a ouvidoria ativa, a Política de Proteção ao Denunciante e a verificação da conformidade no processo de prestação de contas.

Outro ponto destacado pelo gestor da SEM3 foi o arcabouço de GRC da organização formado pelos documentos Estatuto Social, Regimento Interno, políticas internas, e pelos diferentes setores de governança, quais sejam o Conselho de Administração e o Fiscal, a Diretoria Executiva, a Assembleia Geral e os diferentes comitês que trazem à prática o que está posto nos documentos mencionados.

Quanto à gestão de riscos, o gestor da EPr1 mencionou como boa prática o processo de mapeamento de riscos que está sendo realizado, e, quanto à conformidade, no âmbito de seu Programa de *Compliance*, a realização de treinamentos para a divulgação de informações que vão contribuir para garantir o patrimônio reputacional da empresa e a publicação de relatórios de sustentabilidade.

A gestora da EPr2 também mencionou boas práticas relacionadas à gestão de riscos e à conformidade, quais sejam a implementação de uma matriz de risco que capta riscos corporativos desde o nível tático até o nível operacional, envolvendo matrizes individualizadas por tipo de operações, bem como a implementação de um Programa de Integridade certificado pelas ISOs Antissuborno (ISO 37001) e de *Compliance* (ISO 37301) e a inscrição da concessionária na iniciativa Empresa Pró-Ética, do Governo Federal.

Observou-se que as SEM2, EPr1 e EPr2 tratam sobre seus programas de integridade/*compliance*, os quais são mecanismos de extrema relevância organizacional, visto que, como afirma Arellano-Gault e Castillo (2023), contribuem para a redução dos riscos de inconformidade, o incentivo de adoção de valores e de comportamentos éticos aos funcionários.

Quadro 11. Boas práticas implementadas pelos gestores de GRC entrevistados

Concessionária	Boas Práticas
SEM1	Oficinas sobre gestão de riscos (treinamentos); e Aderência ao PNPC do TCU.
SEM2	Política de Gestão de Riscos; Portfólio de riscos; Apetite de riscos declarado; Fusão dos setores de gestão de riscos e planejamento; Programa de Integridade robusto; e Software de GRC implementado.
SEM3	Setor de planejamento integrado à gestão de riscos; Definição de metas estratégicas; Mapeamento de riscos; Cartas anuais de governança; Relatórios de sustentabilidade; Canal de denúncias; Ouvidoria ativa; Política de Proteção ao Denunciante; Conformidade no processo de prestação de contas; e Arcabouço documental robusto de GRC.
EPr1	Mapeamento de riscos; Programa de <i>Compliance</i> implementado; Relatórios de sustentabilidade; e Realização de treinamentos.

EPr2	Matriz de riscos corporativos e operacionais implementada; Programa de Integridade certificado pelas ISOs 37001 e 37301; e Inscrição na iniciativa Empresa Pró-Ética.
------	---

Fonte: Elaboração própria.

A partir desses resultados, quanto às categorias de políticas que representam a integração do GRC de forma mais específica, foram apresentados números satisfatórios de organizações que adotaram as categorias Governança e Supervisão, Estratégia e Desempenho, Risco e Suporte à Tomada de Decisão e Conformidade e Ética. No entanto, as categorias Segurança e Continuidade e Auditoria e Avaliação estão presentes em um número reduzido de organizações, o que é preocupante em relação aos mecanismos de gerenciamento de ameaças e de monitoramento de processos. Portanto, para um modelo verdadeiramente integrado, é necessário o desenvolvimento de mecanismos de Segurança e Continuidade, de Auditoria e de Avaliação.

Quanto às entrevistas, as boas práticas adotadas pelos gestores estão em conformidade com os mecanismos previstos na Lei nº 13.303/2016, na literatura acadêmica e nas diretrizes de organizações de referência, como as de COSO (2017), IBGC (2015) e OECD (2024), o que favorece o alcance de uma estrutura de GRC integrada que contribua para o aprimoramento do desempenho organizacional.

Quadro 12. Resumo dos resultados da pesquisa

Objetivo	Resultados
Desenvolver um indicador composto de GRC integrado que permita classificar as concessionárias de saneamento básico	Das 200 concessionárias, apenas 34 disponibilizaram documentos para análise, as quais atendem 78,5% dos municípios do país. Apesar do problema de transparência, o indicador foi aplicado em 50 documentos (34 estatutos sociais e 16 regimentos internos) e foi demonstrado que as sociedades de economia mista possuem as estruturas de GRC mais desenvolvidas. Ainda assim, a aplicação do indicador evidenciou a necessidade de fortalecimento dos marcos regulatórios, Estatuto Social e Regimento Interno, das concessionárias analisadas.

Comparar as atribuições dos setores de GRC das concessionárias de saneamento básico	Verificou-se que apenas nove concessionárias apresentaram e descreveram sobre seus setores de GRC. Por meio da análise das nomenclaturas e dos termos mais frequentes na descrição das competências dos setores, observou-se a predominância de atribuições relacionadas à Gestão de Riscos e à Conformidade.
Identificar os fatores que facilitam e obstaculizam a implementação das práticas de GRC nas concessionárias de saneamento básico	Os fatores obstaculizadores identificados à implementação às práticas de GRC foram: ausência de uma cultura organizacional comprometida, interferência política, falta de sensibilização da Alta Administração sobre GRC, volatilidade dos ambientes externo e interno à organização, dificuldade na realização do mapeamento dos riscos, insegurança jurídica, baixo nível de arrecadação, elevado nível de exigência das instituições financeiras sobre a estrutura de governança e pressão por resultados. Enquanto que os fatores facilitadores foram: apoio da Alta Administração, cultura organizacional favorável às práticas de GRC, trabalho em equipe, estruturação de processos simples e definição de competências, capacitação/treinamento dos funcionários e divulgação das políticas internas. Observou-se que, quanto aos fatores regionais, para os entrevistados, a percepção sobre GRC é mais desenvolvida nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul, e que a diversidade cultural do país pode dificultar a transmissão de informações, devendo as organizações buscarem uma abordagem padronizada e acessível. Ademais, as diferenças geográficas também foram citadas como fator regional que influencia a capacidade da governança operacional da organização.
Mapear as boas práticas de GRC implementadas pelas empresas de saneamento básico	Foram analisadas e categorizadas 326 políticas internas pertencentes à empresas privadas e sociedades de economia mista. A partir dessa categorização, verificou-se que há significativa preocupação das concessionárias sobre Estratégia e Desempenho. Entretanto, as políticas de Auditoria e Avaliação apresentaram o menor número de políticas. Sobre as boas práticas mencionadas pelos gestores entrevistados, estão entre elas a realização de capacitações, mecanismos de gestão de riscos, integração do planejamento à gestão de riscos, uso de <i>software</i> de GRC, programas de integridade/ <i>compliance</i> robustos, aderência a programas do governo federal sobre o tema, entre outras, o que demonstra o posicionamento ativo das organizações na busca pelo aprimoramento de suas estruturas de GRC.

Fonte: Elaboração própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutir o modelo de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) no setor de saneamento básico é de grande relevância para o seu desenvolvimento, pois o modelo GRC possibilita aprimorar o desempenho das concessionárias. Ainda mais necessária torna-se a discussão quando se observa o desafio que o setor enfrenta, isto é, as metas estabelecidas para serem alcançadas até 2033 e os dados recentes que evidenciam a desigualdade na prestação de serviços de saneamento no território brasileiro.

Sabendo disso e a fim de contribuir para o campo de pesquisa, este estudo propôs-se a analisar as estruturas de GRC das concessionárias de saneamento básico brasileiras. Para isso, foi utilizada a abordagem de métodos mistos, realizando pesquisas documental e bibliográfica, e entrevistas. Conseguiu-se analisar a estrutura de 34 organizações, a partir de seus documentos - Estatutos Sociais, Regimentos Internos e as políticas internas -, e foram realizadas cinco entrevistas com gestores de GRC de diferentes concessionárias, sendo três delas de Sociedades de Economia Mista (SEM) e os outros dois, de empresas privadas.

A partir da observação das organizações que compuseram a amostra, notou-se uma tendência de privatização das estatais, especificamente das SEM, o que pode ter relação de causalidade com o Marco Legal do Saneamento Básico e suas atualizações, uma vez que esses instrumentos apresentam mecanismos de incentivo à privatização.

Com a construção e aplicação do indicador de GRC para a análise das concessionárias, o resultado sugere que as SEM apresentam as estruturas de GRC mais desenvolvidas. Esse fato pode se dever à regulamentação dessas organizações por meio da Lei nº 13.303/2016 e, dessa forma, pode-se inferir que, se devidamente regulamentadas, as demais naturezas jurídicas podem aprimorar suas estruturas de GRC.

As SEM e as empresas privadas tiveram destaque na implementação de políticas internas. Entretanto, sugere-se que essas concessionárias deem maior atenção às políticas de Segurança e Continuidade e de Auditoria e Avaliação, a fim de fortalecer a gestão de riscos e a conformidade em suas organizações, visto que o número de políticas dessas categorias foi reduzido.

Os resultados apontaram para número reduzido de concessionárias que possuíam setores de GRC devidamente regulamentados em seus Regimentos Internos, o que demonstra a necessidade de as organizações formalizarem esses setores nos documentos, se eles já

existirem na prática, ou criá-los, pois a estruturação de um setor exclusivo para tratar sobre o GRC é um mecanismo que favorece a gestão das três diferentes dimensões do modelo dentro da organização, além de possibilitar o reporte direto com os setores da Alta Administração. A ausência de um setor dedicado à pauta do GRC sugere baixa maturidade organizacional no assunto. Das organizações que apresentaram os setores formalizados em seus regimentos, observou-se maior ênfase na dimensão de gestão de riscos.

Por meio das entrevistas com os gestores de GRC, foi possível identificar duas variáveis que influenciam a implementação do modelo e que não foram localizadas na pesquisa bibliográfica, a saber: a interferência política e a pressão por resultados. Essas duas variáveis foram consideradas pelos gestores como fatores que obstaculizam as práticas de GRC. O apoio da Alta Administração, já identificado na literatura, foi um fator facilitador unanimemente citado pelos entrevistados, o que destaca sua relevância e corrobora a literatura.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a presente pesquisa contribui com o campo de estudos dedicado ao GRC e ao saneamento básico, pois colabora para o preenchimento da lacuna crítica da literatura de estudos que tratam sobre essa temática nesse setor de política pública ao analisar a forma como as organizações que prestam os serviços de abastecimento de água e tratamento de esgotos estruturam seus mecanismos de GRC. O indicador construído também é uma contribuição relevante, pois pode ser utilizado pelos gestores como ferramenta para auxiliar na estruturação e/ou no aprimoramento das práticas de GRC de suas organizações. Ademais, visto que parte considerável da literatura sobre GRC é internacional, o referencial teórico deste trabalho contribui para a sistematização e a divulgação desta, tornando-a mais acessível.

Quanto às limitações, a principal dificuldade enfrentada na realização deste estudo foi o tamanho reduzido da amostra de pesquisa, devido ao baixo grau de transparência das organizações, o que resultou em um número menor de documentos analisados em relação ao número de concessionárias que compõem a amostra. O número de entrevistas realizadas também foi uma limitação, devido à indisponibilidade de grande parte das concessionárias que compuseram a amostra, o que se reflete diretamente nos resultados da pesquisa, pois não podem ser generalizados, dado o número reduzido de participantes e o fato de não representarem todas as naturezas jurídicas inseridas na análise.

O reduzido nível de transparência, refletido pelo baixo número de documentos disponibilizados e de entrevistas concedidas pelos gestores das concessionárias, sugere reduzido nível de governança do setor de saneamento básico, isto é, representa fragilidade dos

mecanismos de governança das concessionárias, tornando necessária maior atenção do agente regulador responsável sobre esses mecanismos.

A pesquisa se limitou a um estudo descritivo, classificando as estruturas de GRC a partir do indicador desenvolvido e analisando a forma como se organizam os setores de GRC nas concessionárias, não aprofundando aspectos como o nível de maturidade das estruturas de GRC sob as perspectivas de alinhamento dos processos e integração, por exemplo, ou o nível de institucionalização das práticas de GRC.

Apesar dessas limitações, a pesquisa apresenta contribuições relevantes e abre espaço para outras pesquisas, inclusive com amostras maiores. Estudos futuros podem se dedicar a avaliar o impacto do GRC nessas concessionárias, aprofundar o conhecimento sobre os fatores regionais que afetam a implementação do GRC, bem como analisar o impacto da privatização ou reestatização dessas organizações sobre suas estruturas de GRC.

REFERÊNCIAS

ABCON SINDCON. **Panorama da participação privada no saneamento: miolo** (versão portuguesa). [s.l.]: ABCON SINDCON, ago. 2024. Disponível em: https://www1.abconsindcon.com.br/wp-content/uploads/2024/08/Panorama_2024_MIOLO_PT_v4.1.pdf. Acesso em: 23 jul. 2025.

ABCON SINDCON. **ABCON Data**. [s.l.]: ABCON SINDCON, 2025. Disponível em: <https://abconsindcon.com.br/abcondata/>. Acesso em: 23 jul. 2025.

AEGEA. **Aegea conquista concessão para operar serviços de água e esgoto no Pará**. São Paulo, 14 abr. 2025. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/2025/04/14/aegea-conquista-concessao-para-operar-servicos-de-agua-e-esgoto-no-para/>. Acesso em: 21 set. 2025.

AGÊNCIA BRASIL. **Após privatização, Sabesp registra mais receita, demissão e vazamentos**. Agência Brasil, São Paulo, 26 jul. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-07/apos-privatizacao-sabesp-registra-mais-receita-demissoes-e-vazamentos>. Acesso em: 21 set. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO (ANA). Normativos publicados pela ANA. Brasília: ANA, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/saneamento-basico/Normativos-publicados-pela-ANA>. Acesso em: 21 jul. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO (ANA). Política Nacional de Recursos Hídricos. Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/gestao-das-aguas/politica-nacional-de-recursos-hidricos>. Acesso em: 10 out. 2025.

ALEPI. **Projeto do Governo que extingue a Agespisa é aprovado**. Teresina, 15 jul. 2025. Disponível em: <https://www.al.pi.leg.br/comunicacao/noticias/projeto-do-governo-que-extingue-a-agespisa-e-aprovado>. Acesso em: 21 set. 2025.

ALHARBI, F.; SABRA, M. N. A.; ALHARBE, N.; ALMAJED, A. A. Towards a strategic IT GRC framework for healthcare organizations. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14569/IJACSA.2022.0130125>. Acesso em: 15 maio 2025.

ALVES, E. E. C. *et al.* Como Fazer uma Revisão Sistemática da Literatura? Um guia prático em governança marinha. In: FERNANDES, I. F. (org.). **Desafios metodológicos das políticas públicas baseadas em evidências**. Boa Vista: Editora IOLE, 2022.

ANSELL, C.; TORFING, J. (edi.). **Handbook on Theories of Governance**. Edward Elgar Publishing, 2022. 2 ed.

ARELLANO-GAULT, D.; CASTILLO, A. **The promises and perils of compliance**. De Gruyter, 2023. DOI: 10.1515/9783110749113-202.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Departamento Nacional de Obras de Saneamento (Brasil, 1940-1990). Diretório Brasil de Arquivos – Dibrarq, Rio de Janeiro, [s.d.]. Disponível em:

<https://dibrarq.arquivonacional.gov.br/index.php/departamento-nacional-de-obras-de-saneamento-brasil-1940-1990>. Acesso em: 10 out. 2025.

AUGUSTO, L. G. S. et al. O contexto global e nacional frente aos desafios do acesso adequado à água para consumo humano. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 6, p. 1511–1522, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000600015>.

BAHIA, L. O. **Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores**. Brasília: Enap, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BASHIR, M. S.; BABIKER, A. A. Evaluation of Sharīah governance practices in Saudi Arabia banks. **Malaysian Journal of Syariah and Law**, v. 11, n. 2, p. 243–270, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.33102/mjssl.vol11no2.480>. Acesso em: 15 maio 2025.

BASTOS, R. P. de J.; LOPES, A. L. M. Gestão de riscos e compliance: desafios de cooperativas de crédito de livre admissão em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 11, n. 22, p. e85807, 2024. DOI: 10.5902/2359043285807. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/85807>. Acesso em: 4 jun. 2025.

BEVIR, M. (edi.). **The SAGE Handbook of Governance**. SAGE, 2011.

BEVIR, M. **Governance – very short introductions**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BIRCHAL, D. M.; ZAIDAN, F. H.; BRAGA, J. L. Governança, riscos e conformidade: modelo integrado utilizando a modelagem de processos de negócios. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 75-96, 2019. DOI: 10.19177/reen.v12e3201975-96.

BLAUDEL, C. Paris comemora uma década de sucesso do abastecimento público de água. In.: KISHIMOTO, S.; STEINFORT, L.; PETITJEAN, O. (Eds.). **O futuro é público: pela propriedade democrática dos serviços públicos**. Brasília, DF: CNDEP, FENAE, 2020.

BRAIDO, A. C. M. **A Rede Social Corporativa como Instrumento da Gestão de Riscos nas Organizações Públicas**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – FGV EBAPE, Rio de Janeiro, 2020.

BRASIL. Decreto-Lei nº 248, de 24 de fevereiro de 1967. Institui a Política Nacional de Saneamento Básico e cria o Conselho Nacional de Saneamento Básico. Diário Oficial da União, Brasília, 25 fev. 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0248impressao.htm. Acesso em: 13 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 5.318, de 26 de setembro de 1967. Institui a Política Nacional de Saneamento e cria o Conselho Nacional de Saneamento. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, 27 set. 1967b, p. 9855. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L5318.htm#art13. Acesso em: 13 out. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.433, de 08 de janeiro de 1997. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos e regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, 9 jan. 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9433.htm. Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007. Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 jan. 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11445.htm. Acesso em: 21 jul. 2025.

BRASIL. Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007. Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, edição extra, Brasília, 22 jan. 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6021.htm. Acesso em: 25 jul. 2025

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, 3 ago. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 13 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Indicadores de programas: Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União, Brasília, 13 dez. 2012. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 jul. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 26 set. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Aprova as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas, Sociais e Relacionais envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União, Brasília, 8 abr. 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 25 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 25 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020. Altera a Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007, e outras. — institui o marco legal do saneamento básico. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 15 jul. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm. Acesso em: 21 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.119, de 13 de janeiro de 2021. Institui a Política Nacional de Pagamento por Serviços Ambientais; e altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, e 6.015, de 31 de dezembro de 1973. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, 14 jan. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14119.htm. Acesso em: 13 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 674, de 6 de maio de 2022. Dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep. *Diário Oficial da União*, Brasília, 9 de maio de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2022/resolucao-no-674.pdf/view>. Acesso em: 25 set. 2025.

BRASIL. Ministério das Cidades. Painel do Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico – SINISA. Brasília, DF: Ministério das Cidades, [2022a]. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/saneamento/snis/painel>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRASIL. Decreto nº 12.301, de 9 de dezembro de 2024. Revoga os Decretos nº 908, de 31 de agosto de 1993, e nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007; dispõe sobre diretrizes e estratégias relativas à governança corporativa nas empresas estatais federais e à administração das participações societárias da União. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, 10 dez. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12301.htm. Acesso em: 25 jul. 2025.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 49, p. 370-395, 2020. DOI: 10.1590/1984-9270941.

CALIXTO, L. R.; CINTRA, Y. C.; FONSECA, A. C. P. D. Implementação das práticas de governança e compliance da Lei de Responsabilidade das Estatais no Estado do Rio de Janeiro. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 178–196, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v15i4.40856. Acesso em: 15 maio 2025.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679–684, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>.

CEDAE. **Concessões – O que mudou?** Rio de Janeiro: Companhia Estadual de Águas e Esgotos, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cedae.com.br/CONCESS%C3%95ES/O-que-mudou>. Acesso em: 21 set. 2025.

CESAN. Aviso de homologação e adjudicação: Concorrência Pública Internacional nº 001/2025. **Diário Oficial da União (DOU)**, Vitória, ES, 11 ago. 2025. 5 p. Disponível em: <https://compras.cesan.com.br/uploads/40207/Aviso%20de%20homologa%C3%A7%C3%A3o%20e%20adjudica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 21 set. 2025.

CHEN, K.; GUAN, J. A bibliometric investigation of research performance in emerging nanobiopharmaceuticals. **Journal of Informetrics**, v. 5, p. 233–247, 2011. DOI: 10.1016/j.joi.2010.10.007.

CORSAN — Companhia Riograndense de Saneamento. **Estado assina contrato de venda e conclui a privatização da Corsan**. Porto Alegre, 07 jul. 2023. Disponível em: <https://corsan.com.br/estado-assina-contrato-de-venda-e-conclui-a-privatizacao-da-corsan/>. Acesso em: 21 set. 2025.

COSTA, S. S.; RIBEIRO, W. A. Dos porões à luz do dia: um itinerário dos aspectos jurídico-institucionais do saneamento básico no Brasil. In: HELLER, L.; CASTRO, J. E. (Orgs.). **Política pública e gestão de serviços de saneamento**. Ed. ampl. Belo Horizonte: Editora UFMG; Editora Fiocruz, 2013. p. 467–482.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance**. American Institute of Certified Public Accountants, 2017.

CORREIA, M. L. S. F.; ESPERIDIÃO, F.; MELO, R. L. Evolução das políticas públicas de saneamento básico do Brasil, do PLANASA ao PAC-Saneamento. **Sociedade Brasileira de Economia e Política**, 2020.

CREELMAN, J.; SMART, A. **Risk-Based Performance Management – Integrating Strategy and Risk Management**. Palgrave Macmillan, 2013.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

DESO. **Empresa Igua Saneamento vence leilão da concessão parcial dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário de Sergipe**. Aracaju, 04 set. 2024. Disponível em: <https://www.deso-se.com.br/noticias/view/1185>. Acesso em: 21 set. 2025

DÍAZ, R. R. L.; NUNES, L. R. A evolução do saneamento básico na história e o debate de sua privatização no Brasil. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 7, n. 2, p. 1-23, jul./dez. de 2020.

DUQUE, D. **O desafio do Brasil cinco anos após o novo Marco Legal do Saneamento**. Centro de Liderança Pública (CLP), 14 jul. 2025. Disponível em: <https://clp.org.br/o-desafio-do-brasil-cinco-anos-apos-o-novo-marco-legal-do-saneamento/>. Acesso em: 23 jul. 2025.

FERNANDO, A. C.; MURALEEDHARAN, K. P.; SATHEESH, E. K. **Corporate Governance – Principles, Policies and Practices**. Pearson, 2017.

FOLHA DE S.PAULO. **Marco do saneamento completa 5 anos com avanço do setor privado e desafios de regionalização**. Folha de S.Paulo, São Paulo, 14 jul. 2025. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2025/07/marco-do-saneamento-completa-5-anos-com-avanco-do-setor-privado-e-desafios-de-regionalizacao.shtml?utm_source. Acesso em: 23 jul. 2025.

G1 PARÁ. **Concessão da Cosanpa: Aegea vence lotes do leilão para serviços de água e esgoto no Pará.** G1 Pará, Belém, 11 abr. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/pa/para/noticia/2025/04/11/concessao-da-cosanpa-aegea-vence-lotes-do-leilao-para-servicos-de-agua-e-esgoto-no-para.ghml>. Acesso em: 21 set. 2025.

G1 PIAUÍ. **Extinção da Agespisa é aprovada pelos deputados do Piauí; saiba como fica a empresa.** G1 Piauí, Belém do Pará, 16 jul. 2025a. Disponível em: <https://g1.globo.com/pi/piaui/noticia/2025/07/16/extincao-da-agespisa-e-aprovada-pelos-deputados-do-piaui-saiba-como-fica-a-empresa.ghml>. Acesso em: 21 set. 2025.

G1 PIAUÍ. **De Agespisa para Águas do Piauí: entenda transição na rede de saneamento básico do estado.** G1 Piauí, Teresina, 21 mar. 2025b. Disponível em: <https://g1.globo.com/pi/piaui/noticia/2025/03/21/de-agespisa-para-aguas-do-piaui-entenda-transicao-na-rede-de-saneamento-basico-do-estado.ghml>. Acesso em: 21 set. 2025.

GADELHA, H. S. et al. O novo marco regulatório do saneamento básico e o direito ao acesso à água. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 11, p. 1-8, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i11.18843>.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão Sistemática da Literatura: conceituação, produção e publicação. **LOGEION: Filosofia da informação**, Rio de Janeiro, v. 6 n. 1, set.2019/fev.2020, p.57-73, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21728/logcion.2019v6n1.p57-73>.

GAMA, F. A. S.; BARBOSA, R. **Uma análise do índice IG-Sest como indutor de programas de compliance nas estatais federais.** 2021. Trabalho de conclusão de curso. (Especialização em Compliance e Governança). Universidade de Brasília, Centro de Pesquisa em Gestão, Inovação e Sustentabilidade – CPGIS. 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs.) **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMES, P. H. V.; MOITAS, A. K.; MAINARDI, S. L. Implementação da Gestão de Riscos: estudo de caso em uma empresa de economia mista prestadora de serviço público. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [S. l.], v. 10, n. 01, p. 119–138, 2022. DOI: 10.46551/epp2021935. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/571>. Acesso em: 4 jun. 2025.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real.** 2ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HELLER, L. **A tendência global de remunicipalização do saneamento básico.** Nexo Jornal, São Paulo, 04 maio 2024. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/externo/2024/05/04/a-tendencia-global-de-remunicipalizacao-do-saneamento-basico>. Acesso em: 10 out. 2025.

HEMINWAY, J. M. Theoretical and Methodological Perspectives. In: CLARKE, T.; BRANSON, D. **The SAGE Handbook of Corporate Governance.** SAGE, 2012.

HERMANY, R.; MELO, C. L. Compliance e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal. **Interfaces Científicas**, v. 9, n. 1, p. 325-345, 2022.

IBGE. Censo 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>. Acesso em: 5 jun. 2025.

IBGE. Brasil: panorama. IBGE Cidades, Brasil, [s.d.]. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 21 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. 2001.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International Framework: Good Governance in the Public Sector**. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), 2014.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense**. 2020.

INSTITUTO TRATA BRASIL. Principais estatísticas – Esgoto. Instituto Trata Brasil. [s.d.] Disponível em: <https://tratabrasil.org.br/principais-estatisticas/esgoto/>. Acesso em: 14 mar. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). **Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector**. 2004.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 31000:2018 — Risk management: Guidelines**. ISO, 2018.

JACOBI, P. R. et al. Governança da água no Brasil: dinâmica da política nacional e desafios para o futuro. **Repositório de Produção USP**, São Paulo, p. 49–82, 2009.

JAHNUKAINEN, M. T. Extreme Cases. In: MILLS, Albert J.; DUREPOS, G.; WIEBE, E. (eds.). **Encyclopedia of Case Study Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010. p. 379-380. DOI: 10.4135/9781412957397.n142

JANNUZZI, P. M. Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n.2, p.137-160, abr./jun., 2005. JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE Clássicos**, v. 48, n. 2, abr./jun., 2008.

KANU, M. S. The Role of Risk Culture in Enterprise Risk Management Implementation. **International Journal of Business and Management**, v.15, n. 11, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n11p13>

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. de L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de Investigaciones UNAD**, v. 14, n. 2, 2015.

LIMONGI, R. The use of artificial intelligence in scientific research with integrity and ethics. Future Studies. **Research Journal: Trends and Strategies**, v. 16, n. 1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.845>

MADEIRA, R. F. O setor de saneamento básico no Brasil e as implicações do marco regulatório para a universalização do acesso. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 33, p. 123-154, jun. 2010.

MATTOS, S. M.; CESTARI, V. R. F.; MOREIRA, T. M. M. Protocolo de revisão de escopo: aperfeiçoamento do guia PRISMA-ScR. **Revista de Enfermagem da UFPI** [internet]. 2023. DOI: 10.26694/reufpi.v12i1.3062.

MAZZUCATO, M.; TEIXEIRA, F.; TAGLIANI, G. (2024). **Um arcabouço orientado por missões para a coordenação das empresas estatais no Brasil**. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2024-18). ISSN 2635-0122

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044–1066, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053143988>.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest/MGI). **Manual Operacional do Indicador de Governança e Políticas Públicas – IG-Sest: 7º ciclo**. Versão 3. Brasília: MGI, 2025. 16 p. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/igsest/copy_of_ManualOperacionalIGSEST7CicloV.325.06.2025.pdf. Acesso em: 4 ago. 2025.

MITCHELL, S. L. GRC360: a framework to help organisations drive principled performance. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 4, n. 4, p. 379–396, 2007.

MOELLER, R. R. **COSO Enterprise Risk Management**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

MONSEN, N.; PETTERSEN, B. Noruega: falências provocam mais de 100 casos de 35 remunicipalização. In.: KISHIMOTO, S.; STEINFORT, L.; PETITJEAN, O. (Eds.). **O futuro é público: pela propriedade democrática dos serviços públicos**. Brasília, DF: CNDEP, FENAE, 2020.

MORAIS, M. G. D. **Análise da Gestão de Riscos na Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2023.

NAÇÕES UNIDAS. Human rights and the privatization of water and sanitation services – Report of the Special Rapporteur on the human right to safe drinking water and sanitation,

A/75/208, 21 jul. 2020. Disponível em: <https://docs.un.org/en/A/75/208>. Acesso em: 10 out. 2025.

NAPITUPULU, S.; PRIMIANA, I.; NIDAR, S. R.; EFFENDY, N.; PUSPITASARI, D. M. The effect of management capabilities in implementing good corporate governance: a study from Indonesia banking sector. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 1, p. 159–165, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO1.159>. Acesso em: 15 maio 2025.

NASCIMENTO, M.; MARACAJÁ, K. F. B. Estrutura de Governança das Empresas Públicas e das Sociedades de Economia Mista do Controle Direto da União a partir da Regulação da Lei das Estatais nº 13.303/2016. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 236-251, 2024. DOI: 10.18696/reunir.v13i3.1568. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1568>. Acesso em: 4 jun. 2025.

NICOLLIER, V. et al. What governance failures reveal about water resources management in a municipality of Brazil. **Sustainability**, v. 14, n. 4, p. 1–15, 2022.

NOHARA, I. P.; POSTAL JÚNIOR, J. Perspectiva da gestão do saneamento básico no Brasil: prestação indireta e deficiências setoriais. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 380-398, jan./abr. 2018. doi: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v9i1.21305

OCEG. **GRC capability model**. 2024. Disponível em: <http://www.oceg.com>. Acesso em: 5 jun. 2025.

OECD. **Handbook on Constructing Composite Indicators: methodology and user guide**. Paris: OECD Publishing, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>.

OECD. **Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE 2023**. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/58478f0f-pt>.

OLIVEIRA, E. V.; ZAIDAN, F. H. Implementação da modelagem da informação da construção (BIM) em projetos: pesquisa e proposta de melhoria no contexto da governança, risco e conformidade (GRC). **Exacta**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 810–831, out./dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/exactaep.2022.16216>. Acesso em: 15 maio 2025.

ONU BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Nações Unidas no Brasil, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 3 ago. 2025.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: Para órgãos e entidades públicas**. 2. ed. São Paulo: Editora Foco, 2024.

PANGESTUTI, D. C.; MUKTIYANTO, A.; GERALDINA, I.; DARMAWAN, D. Optimizing firm performance through contingency factors, enterprise risk management, and intellectual capital in Southeast Asian mining enterprises. **Investment Management and Financial Innovations**, v. 21, n. 2, p. 355–369, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(2\).2024.29](https://doi.org/10.21511/imfi.21(2).2024.29). Acesso em: 15 maio 2025.

PAPAZAFEIROPOULOU, A.; SPANAKI, K. Understanding governance, risk and compliance information systems (GRC IS): the experts view. **Information Systems**

Frontiers, 2015. DOI: 10.1007/s10796-015-9572-3.

PAZ, R. et al. Os conflitos das políticas da água e do esgotamento sanitário: que universalização buscamos? **Estudos Avançados**, v. 35, n. 102, p. 193–208, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35102.012>.

PEDRO, W. O. Os parâmetros de implementação de um programa de integridade e compliance. In: SOARES, F. L. (Org.). **Governança, risco e compliance – temas contemporâneos: aspectos teóricos e práticos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022.

PEGORIM, J. F.; SANTOS, J. A. N.; BRASILIANO, A. C. R.; MATA, E. K. da; BEZERRA, V. C. R.; CAVALCANTE, K. F. S. Gestão do risco empresarial em micro e pequenas empresas de construção civil: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 10, p. 1–22, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4381/2778>. Acesso em: 15 maio 2025.

PERNET, E. H.; CANO, J. J. A systemic GRC maturity model. **Proceedings of the 58th Annual Meeting of the ISSS**, v. 1, n. 1, 2014. Disponível em: <https://journals.iss.org/index.php/proceedings58th/article/view/2232>. Acesso em: 5 jun. 2025.

PNUD. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2006: A água para lá da escassez — poder, pobreza e a crise mundial da água**. Nova Iorque: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2006. xx p. Disponível em: https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/PNUD%202006%20Relatorio%20do%20Desenvolvimento%20Humano%202006%20-%20PORTUGUESE.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). **Driven performance: A new strategy for success through integrated governance, risk and compliance management**. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers International Limited, 2004.

RÁCZ, N.; WEIPPL, E.; SEUFERT, A. A frame of reference for research of integrated governance, risk & compliance (GRC). In: DECKER, B. D.; SCHÄUMÜLLER-BICHL, I. (Eds.). **Communications and multimedia security**. Berlin: Springer, 2010. v. 6109, p. 106–117. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-13241-4_11.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [s.l.], v.1, n.1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 12 nov. 2024.

SAIANI, C. C. S.; AZEVEDO, P. F.; MENEZES, R. T. Privatização e Equidade no Acesso a Serviços de Saneamento no Brasil. In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Pesquisa e Planejamento Econômico - PPE**. Brasília, DF: IPEA, v. 53, n. 2, ago., 2023. p. 9-58. DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/ppe53n2>

SANTOS, A. P. B.; NUNES, P. R. C.; SOARES, R. A.; OLIVEIRA, L. G. L.; RODRIGUES, R. C. Práticas de governança e desempenho econômico-financeiro das empresas estatais federais, sob a ótica do Indicador de Governança das Empresas Estatais (IG-SEST). In: **EMPRAD – Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em**

Administração. Anais do EMPRAD [online]. São Paulo: FEA/USP, nov. 2023. Disponível em: <https://sistema.emprad.org.br/9/anais/arquivos/78.pdf>. Acesso em: 10 out. 2025.

SANTOS, F. F. S. et al. O desenvolvimento do saneamento básico no Brasil e as consequências para a saúde pública. **Revista Brasileira de Meio Ambiente**, v. 4, n. 1, p. 421–451, 2018. Disponível em: <https://www.revistabrasileirademeioambiente.com/index.php/RVBMA/article/view/127>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SENADO FEDERAL. Proposta de Emenda à Constituição nº 2, de 2016. Altera o art. 6º da Constituição da República, para incluir, dentre os direitos sociais, o direito ao saneamento básico. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/124779>. Acesso em: 23 jul. 2025.

SIAHAAN, M.; SUHARMAN, H.; FITRIJANTI, T.; UMAR, H. Will the integrated GRC implementation be effective against corruption? **Journal of Financial Crime**, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JFC-12-2021-0275>.

SIAHAAN, M.; SUHARMAN, H.; FITRIJANTI, T.; UMAR, H. When internal organizational factors improve detecting corruption in state-owned companies. **Journal of Financial Crime**, 2024. DOI: 10.1108/JFC-11-2022-0292.

SILVA, E. R. O curso da água na história: simbologia, moralidade e a gestão de recursos hídricos. 1998. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 1998.

SILVA, G. R. F. *et al.* Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, pp. 246-257, 2006.

SILVA, M. S. Teoria e Política Pública de Governança Corporativa de Empresas Estatais no Brasil. In: SILVA, M. S.; SCHMIDT, F. H.; KLIASS, P. (orgs.). **Empresas Estatais: políticas públicas, governança e desempenho**. Brasília : IPEA, 2019.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. São Paulo: Virtuous Company, 2021.

SNIS. **Diagnóstico dos serviços de água e esgotos – 2006**. Brasília: MCIDADES.SNSA, 2007.

SNIS. **Diagnóstico temático de serviços de água e esgoto – Visão geral ano de referência 2022**. Brasília: Ministério das Cidades, Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental, 2023.

SOUSA, M. N. A. de; ALMEIDA, E. P. de O.; BEZERRA, A. L. D. Bibliometria: O que é? Para que serve? E como se faz? **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, Portugal, v. 16, n 2p, 01-35, 2024. DOI: 10.55905/cuadv16n2-021

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 64–83, 2021.

SOUSA, A. L. C., et al. A Institucionalização das Práticas de Governança Corporativa no Setor Público: um estudo na Companhia de Água e Esgoto do Ceará. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 4, n. 22, p. 271 - 299, maio, [2021a]. ISSN 1676-9457. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4128>>. Acesso em: 04 jun. 2025.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEINBERG, R. M. **Governance, Risk Management, and Compliance: It Can't Happen to Us – Avoiding Corporate Disaster While Driving Success**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

SUPRIYADI, H.; PRIYARSONO, D. S.; ACHSANI, N. A.; ANDATI, T. An integrated GRC approach to combating fraud in microlan services. **International Journal of Innovative Research and Scientific Studies**, v. 7, n. 4, p. 1580–1591, 2024. DOI: 10.53894/ijirss.v7i4.3457.

TAPSCOTT, D. **Trust and competitive advantage: an integrated approach to governance, risk management and compliance**. New Paradigm Learning Corporation, 2006.

TARANTINO, A. **Governance, Risk, and Compliance Handbook – Technology, Finance, Environmental, and International Guidance and Best Practices**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2008.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-226.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial de combate à fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2. ed. Brasília: TCU, 2018. 148 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em: 1 ago. 2025.

UOL. **Em vitória política do governo federal e estadual, CEDAE é leiloadada em SP**. UOL Economia, São Paulo, 30 abr. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/04/30/em-vitoria-politica-do-governo-federal-e-estadual-cedae-e-leiloadada-em-sp.htm>. Acesso em: 21 set. 2025.

VICENTE, P.; RÁCZ, N.; SILVA, M. M. Towards a reference model for integrated governance, risk and compliance. [S. l.], 2011.

VICENTE, P.; SILVA, M. M. A conceptual model for integrated governance, risk and compliance. In: **International Conference on Advanced Information Systems Engineering**. Berlin: Springer, 2011. v. 23, p. 199–213. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-21640-4_16.

VICTOR, A. A.; MORONKUNBI, M. A.; OYEDEJI, O. C.; et al. The Role of IT Governance Risk and Compliance (IT GRC) in Modern Organizations. **International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)**, v. 8, n. 6, Junho, 2024. DOI: <https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS.2024.130607>

VIEIRA, J.; BARRETO, R. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2018.

WEGHMANN, V. África: fracasso da gestão privada de resíduos e visões alternativas. *In.*: KISHIMOTO, S.; STEINFORT, L.; PETITJEAN, O. (Eds.). **O futuro é público: pela propriedade democrática dos serviços públicos**. Brasília, DF: CNDEP, FENAE, 2020.

WERNER, D.; HIRT, C. Neoliberalização dos Serviços Públicos: o papel do BNDES no Saneamento Básico pós-2000. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 13. DOI: 10.1590/2175-3369.013.e20200078

YAKOB, R.; ABDULLAH, M. H. B.; YAKOB, S.; YAKOB, N.; RAZALI, N. H. M.; MOHAMAD, H. Analysis of enterprise risk management practices in Malaysian waqf institutions. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, v.15, n.3, p.569-585, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMEFM-07-2020-0330>

APÊNDICE A

Variáveis que influenciam a implementação do modelo GRC nas concessionárias

Nº	Componente do Modelo GRC	Variável	Categoria	Autoria	Área da Amostra
1	G	Qualificação de pessoal	Pessoal	Pegorim et al. (2024)	Engenharia Civil
2	G	Suporte dos gestores da empresa	Estratégia		
3	G	Dados sobre a gestão de projetos da organização	Processos		
4	G	Reconhecer a gestão de riscos como prioridade da gestão da organização	Estratégia		
5	R	Técnicas e ferramentas disponíveis para gestão de riscos	Tecnologia		
6	R	Plano de implementação claro de gestão de riscos	Estratégia		
7	R	Processo formalizado de gestão de riscos	Estratégia		
8	R	Sistema de informações de gestão de riscos	Tecnologia		
9	G	Adoção de medidas de desempenho organizacional	Estratégia	Oliveira e Zaidan (2022)	
10	G	Avaliação da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança	Estratégia		

		pela equipe de auditoria			
11	R	Revisão periódica do mapeamento dos riscos	Processos		
12	R	Adoção de diretrizes sobre a periodicidade do gerenciamento dos riscos	Estratégia		
13	G	Alocação de recursos suficientes e apropriados para gerenciar riscos	Negócios		
14	C	Adoção de normativos internos de <i>due diligence</i> de terceiros e parceiros operacionais	Legal		
15	C	Adoção de penalidades a fornecedores e empresas subcontratadas que descumprirem normas de ética e integridade nos contratos celebrados	Legal		
16	G	Implementação de sítio eletrônico da organização com identificação e função de seus principais executivos e dirigentes	Estratégia	Victor et al. (2024)	1
17	G	Alocação de recursos	Negócios		
18	G	Comunicação consistente e efetiva	Processos		
19	G	Clareza sobre os custos	Negócios		
20	C	Relatórios consistentes	Processos		
21	G	Adoção de estruturas adequadas	Estratégia		
22	G	Cultura organizacional	Estratégia		
23	G	Definição de funções e responsabilidades	Pessoal		
24	G	Adesão das partes interessadas	Estratégia		
25	G	Alinhamentos dos negócios da organização	Estratégia		

26	G	Estrutura de GRC personalizada para a organização	Estratégia		
27	G	Pessoal competente	Pessoal		
28	C	Políticas e padrões organizacionais claros	Legal		
29	G	Direcionamento da Alta Administração para a organização	Estratégia		
30	G	Processos organizacionais integrados	Processos		
31	C	Incertezas ambientais normativas, como modificações regulatórias e políticas governamentais	Legal	Pangestuti et al. (2024)	Mineração
32	G	Capital intelectual	Pessoal		
33	G	Nível de concorrência	Negócios		
34	G	Nível de complexidade da organização	Negócios		
35	G	Estrutura organizacional	Estratégia	Bashir e Babiker (2023)	Setor Bancário
36	G	Divulgação e transparência	Estratégia		
37	C	Independência e confidencialidade das informações	Legal		
38	C	Controle	Processos		
39	C	Auditoria	Processos		
40	G	Responsabilização	Legal		
41	C	Supervisão contínua	Processos		
42	G	Treinamento e/ou capacitações	Pessoal		
43	C	Desenvolvimento de regulamentações e orientações	Legal		
44	G	Estrutura da empresa	Estratégia		
45	G	Instalações para os funcionários	Estratégia	Napitupulu et al. (2020)	
46	G	Sistema planejado de avaliação	Estratégia		
47	G	Funcionários capacitados	Pessoal		
48	G	Sistema orçamentário adequado	Negócios		
49	G	Capacidade de inovar sobre a qualidade do produto	Estratégia		

50	G	Medição de desempenho dos funcionários com base em valores corporativos, metas e sistema de recompensa e punição	Estratégia		
51	G	Sistema de recompensas	Estratégia		
52	G	Incentivo à criatividade	Estratégia		
53	G	Existência de setor específico para tratar sobre o <i>compliance</i>	Estratégia	Calixto et al. (2020)	Empresas Estatais
54	G	Monitoramento das atividades de conformidade	Processos		
55	G	Recursos financeiros para custear os gastos necessários para implementar as ações de <i>compliance</i>	Negócios		
56	G	Capacitação e treinamento de pessoal	Pessoal		
57	G	Quantidade de pessoal suficiente	Pessoal		
58	G	Equipamentos e estrutura suficientes	Estratégia		
59	G	Participação e apoio da Alta Administração	Estratégia		
60	G	Incentivo à cultura de conformidade	Estratégia		
61	G	Gestão de processos consolidada	Estratégia	Morais (2023)	Sociedades de Economia Mista
62	R	Compartilhamento da metodologia de gestão de riscos, controles internos e processos	Estratégia		
63	R	Canal de comunicação sobre os riscos	Processos		
64	G	Pessoal engajado	Pessoal		
65	G	Incentivo à cultura da mudança	Estratégia		
66	G	Equipe com tamanho suficiente	Pessoal	Gomes et al. (2022)	
67	R	Apoio dos funcionários para a implementação da gestão de riscos	Pessoal		
68	R	Compreensão da metodologia de gestão de riscos	Estratégia		
69	R	Sistema informatizado de gestão de riscos e controles internos	Tecnologia		
70	G	Apoio da Administração	Estratégia		

71	G	Monitoramento das metas estabelecidas para o projeto de implementação da gestão de riscos	Estratégia		
72	R	Setor específico para tratar sobre gestão de riscos	Estratégia	Bastos e Lopes (2024)	Cooperativa de Crédito
73	G	Cultura de gestão de riscos	Estratégia		
74	R	<i>Software</i> para gestão de riscos	Tecnologia		
75	G	Integração entre planejamento estratégico e gestão de riscos	Processos		
76	G	Funcionários capacitados	Pessoal		
77	G	Investimentos orçamentários para gestão de riscos	Negócios		
78	R	Compreensão sobre os riscos inerentes ao negócio	Processos		
79	G	Apoio da Alta Administração	Estratégia		
80	C	Integração do <i>compliance</i> com as demais áreas da organização	Processos		
81	C	Reconhecimento da relevância do <i>compliance</i> pelos órgão de governança	Estratégia		
82	C	Programas de <i>compliance</i>	Estratégia		
83	C	Políticas e procedimentos de <i>compliance</i>	Legal		
84	C	Procedimentos para tratar as não conformidades	Processos		
85	C	Órgãos para investigar e tratar denúncias	Estratégia		
86	G	Independência e autonomia para executar as atividades da gestão de riscos e de <i>compliance</i>	Estratégia		
87	R	Disponibilidade de documentação sobre gestão de riscos	Processos	Braido (2020)	Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
88	R	Comunicação íntegra e transparentes sobre os riscos organizacionais	Processos		
89	G	Comprometimento da Administração	Estratégia		
90	G	Alinhamento dos servidores sobre os objetivos da organização	Estratégia		
91	R	Canais de comunicação para tratar sobre os riscos	Processos		
92	R	Arcabouço conceitual uniforme sobre riscos conhecido e aplicado na organização	Estratégia		
93	R	Capacitação sobre gestão de riscos	Pessoal		

94	R	Monitoramento de riscos	Processos	Yakob et al. (2022)	Terceiro Setor (<i>Waqf</i>)
95	R	Comitês e unidades de gestão de riscos	Estratégia		
96	C	Políticas de gestão de riscos corporativos	Legal		
97	G	Recursos financeiros para treinamento e educação sobre gestão de riscos	Negócios		
98	G	Porte/tamanho da empresa	Negócios	Kanu (2020)	Empresas listadas
99	G	Alavancagem financeira da empresa	Negócios		
100	G	Cultura de gestão de riscos	Estratégia		

Fonte: Elaboração própria a partir dos artigos analisados.

Nota. ¹Não se aplica.

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Introdução:

- Apresentação do entrevistador;
- Apresentação da pesquisa e propósito da entrevista; e
- Solicitação de permissão ao(a) entrevistado(a) para gravação e confirmação de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Criar conexão:

Q1. Para darmos início a entrevista, gostaria de confirmar com o(a) senhor(a) as seguintes informações:

- a) Formação acadêmica;
- b) Tempo de atuação na concessionária;
- c) Tipo de vínculo com a concessionária; e
- d) Tempo de atuação na função atual.

Introduzir o assunto:

Q2. O que o(a) senhor(a) entende por Governança, Gestão de Riscos e Conformidade?

Buscar por histórias:

Q3. Em sua opinião, quais são os principais desafios/obstáculos enfrentados pela concessionária para implementar práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade?

Q4. Em sua opinião, quais são os principais fatores facilitadores para a implementação de práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade na concessionária?

Q5. O(a) senhor(a) se recorda de alguma situação em que a Alta Administração da concessionária não se posicionou favoravelmente ou não demonstrou apoio a alguma prática de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade?

Q6. Em sua opinião, quais são as boas práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade adotadas pela concessionária?

Q7. Em sua opinião, existem fatores regionais que influenciam as práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade da concessionária?

Conclusão:

Q8. Para encerrarmos, existe alguma informação adicional que o(a) senhor(a) considere importante sobre as práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade da concessionária?

- Agradecer ao entrevistado(a) e encerrar a entrevista.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante da pesquisa,

A pesquisadora Anna Elysa da Silva Lima, convida o(a) senhor(a) a participar da pesquisa intitulada “Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) nas Concessionárias Brasileiras de Saneamento Básico”. O objetivo geral desta pesquisa é analisar a estrutura de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) das concessionárias brasileiras que prestam serviços de saneamento básico – água e esgotos. Quanto aos objetivos específicos, são (1) desenvolver um indicador composto de GRC integrado que permita classificar as empresas de saneamento; (2) mapear boas práticas de GRC implementadas por essas empresas; (3) analisar as atribuições dos setores de GRC dessas empresas; e (4) identificar fatores que facilitam e obstaculizam a implementação das práticas de GRC nestas empresas. O estudo adota uma abordagem de métodos mistos, sendo o desenho de pesquisa transversal, com as técnicas coleta de dados sendo a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. Os participantes da pesquisa serão os gestores que compõem a Alta Administração das concessionárias.

Para participar da pesquisa, o(a) senhor(a) precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar deste estudo deve ser voluntária e não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para o(a) senhor(a) ou para o seu empregador, se for o caso. Também, o(a) senhor(a) não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos pelo(a) senhor(a) serão tratados de forma anônima e sigilosa, não havendo a exposição de sua identificação em nenhuma hipótese.

Sua participação ocorrerá por meio de entrevista. Considerando que a Resolução nº 466/2012 afirma que, ainda que em diferentes tipos e gradações, toda pesquisa realizada com seres humanos possui riscos envolvidos, esta pesquisa possui riscos mínimos, quais sejam possível desconforto ou incômodo do participante da pesquisa. Dessa forma, caso alguma dessas situações venha a ocorrer, ou por livre espontânea vontade, se assim o desejar, o(a) senhor(a) poderá, a qualquer tempo, desistir de participar da entrevista sem qualquer prejuízo.

Caso aceite participar, as informações obtidas contribuirão para o aprimoramento do conhecimento sobre a temática. Se, após consentir com sua participação, o senhor(a) desejar interrompê-la, terá o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independentemente do motivo e sem nenhum prejuízo.

Os participantes não terão nenhuma despesa, nem receberão qualquer tipo de remuneração por esta pesquisa. Os resultados serão analisados e publicados, mas sua identidade será mantida em sigilo.

Para qualquer outra informação, entre em contato com a pesquisadora:

- Anna Elysa da Silva Lima (Universidade federal da Paraíba – UFPB) | Telefone: +55 83 98901 5228 | E-mail: aelysaslima@gmail.com

Endereço e informações de contato do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB):

- Endereço: Centro de Ciências Sociais Aplicada (CCSA), da Universidade Federal da Paraíba, Campus I – Cidade Universitária, João Pessoa-PB | CEP: 58.051-900.
- Telefone: +55 (83) 3216-7728 | E-mail: ppgp.ccsa@gmail.com | Homepage: <https://www.ccsa.ufpb.br/pgpci>.
- Horário de funcionamento: de 07h30 às 12h30 e de 13h30 às 16h30.

Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB:

- Endereço: Centro de Ciências da Saúde (1º andar), da Universidade Federal da

Paraíba, Campus I – Cidade Universitária, João Pessoa-PB | CEP: 58.051-900.

- Telefone: +55 (83) 3216-7791 | E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br | Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>.
- Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, após ler e concordar com a íntegra deste TCLE, eu concordo em participar da pesquisa e declaro que fui suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca do presente estudo, bem como estou ciente de que receberei uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado pela pesquisadora responsável.

____ de _____ 2025

Assinatura do/da participante da pesquisa

Assinatura da pesquisadora responsável