



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **Pr3ticas de Governan3a, Fatores Institucionais e Empresariais e o Desempenho na Presta3o de Servi3os P3blicos no Setor de Saneamento B3sico**

**PAULO ROBERTO DE CARVALHO NUNES**

Universidade de Fortaleza  
prnunes@unifor.br

**JOS3 EDNILSON DE OLIVEIRA CABRAL**

Universidade de Fortaleza  
ednilsoncabral@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, FATORES INSTITUCIONAIS E EMPRESARIAIS E O DESEMPENHO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO

### Resumo

Este artigo trata do problema entre agente e principal, contemplado na teoria de agência e tendo por base as práticas de governança adotadas pelas Companhias Estaduais de Saneamento Básico [CESBs], integrantes da Administração pública indireta brasileira. O foco é a efetividade do processo de políticas públicas de saneamento básico, quanto ao cumprimento do princípio da universalização do acesso na prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, e a contribuição das práticas de governança. Assim, seu objetivo geral é avaliar a importância relativa da qualidade das práticas de governança e das dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória como fatores determinantes dos resultados alcançados pelas CESBs no cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário. O modelo teórico, tendo por base a teoria de agência, contempla a relação entre esses constructos, enquanto o método de análise utilizado foi a técnica *Mudge*. A análise dos resultados evidenciou que práticas de governança e fatores referentes a investimentos, controle acionário estatal, agências reguladoras e tamanho do conselho de administração são determinantes do cumprimento do princípio da universalização na prestação dos serviços de água e esgotamento sanitário.

**Palavras-chave:** Teoria da agência; governança na gestão pública; políticas públicas de saneamento básico; companhias estaduais de saneamento básico; princípio da universalização.

### Abstract

This article deals with the problem of agent and principal, covered in agency theory and based on the governance practices adopted by the State Basic Sanitation Companies (CESBs), members of the Brazilian indirect public administration. The focus is the effectiveness of public policies sanitation process for compliance with the principle of universal access in the provision of water and sewage services supply, and the contribution of governance practices. Thus, its overall objective is to evaluate the relative importance of the quality of governance practices and dimensions of business-corporate, business-equity and regulatory institutional as determinants of the results achieved by CESBs in compliance with the principle of universality in the provision of water and sanitation services. The theoretical model, based on the agency theory, covers the relationship between these constructs while the analysis method used was *Mudge* technique. The results showed that governance practices and factors relating to investment, state ownership control, regulatory agencies and size of the board are determining compliance with the principle of universality in the provision of water and sanitation services.

**Keywords:** Agency theory; governance in public administration; public policies sanitation; state basic sanitation companies; principle of universality.



## **1 Introdução**

Práticas de governança têm sido adotadas para, dentre outras finalidades, contribuir para diminuir as chances de os problemas de agência se intensificarem, a bem do interesse do principal. Na gestão pública, governantes, gestores e servidores públicos, atuando como “principal” ou como “agente”, estão envolvidos na definição e implementação de políticas públicas destinadas a propiciar melhoria do bem-estar do “principal” sociedade.

Nesse contexto, as Companhias Estaduais de Saneamento Básico [CESBs] são empresas estatais que atuam nas atividades econômicas de fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário à sociedade, devendo também cumprir princípios de políticas públicas de saneamento básico, como o da universalização do acesso a esses serviços. Daí, formula-se o seguinte problema de pesquisa: qual a importância relativa dos fatores de governança e de dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória nos resultados alcançados pelas CESBs no que se refere ao cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário?

Para contribuir com o entendimento do problema, o objetivo geral é avaliar a importância relativa da qualidade das práticas de governança e de dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória como fatores determinantes dos resultados alcançados pelas CESBs no cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário.

Por sua vez, considerando a importância das práticas de governança para diminuição dos conflitos de interesses e dos problemas de agência, bem como para a melhoria dos resultados das organizações públicas, o pressuposto geral é de que a qualidade das práticas de governança e as dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória são considerados fatores que impactam nos resultados alcançados pelas CESBs para cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, à luz da teoria da agência.

Além desta introdução, este artigo apresenta outras quatro seções: referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e conclusões, sendo finalizado pelas referências.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Teoria da agência, administração pública e práticas de governança**

#### *2.1.1 Problemas de agência e administração pública*

Jensen e Meckling (1976, p. 89) definem “uma relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente”. Para esses autores, a busca da maximização de utilidade pelas partes dessa relação indica que o agente não necessariamente atuará no sentido de atender aos interesses do principal, provocando conflitos que caracterizam o problema de agência e induzindo o principal a adotar mecanismos de controle junto ao agente, visando mitigar esses riscos.

O problema de agência é de natureza genérica e se faz presente em quaisquer organizações e esforços cooperativos, tais como: empresas privadas, cooperativas, órgãos públicos, sindicatos e organizações artísticas (Jensen & Meckling, 1976). O entendimento desse problema é considerado a base para os estudos de governança corporativa, voltados para a análise das medidas adotadas pelo principal visando mitigar os riscos às atividades do agente, por meio de ações e iniciativas de incentivo e controle que têm a finalidade de minimizar os custos decorrentes do problema de agência (Rosseti & Andrade, 2014; Saito & Silveira, 2008; Silveira, 2010).

Bhatta (2003) ressalta a importância da aplicação dos princípios de boa governança corporativa nos domínios dos negócios, da economia e da gestão pública, inclusive para minimizar os riscos desses conflitos de interesses, destacando que devem ser adotadas práticas



que estão associadas e se assemelham à aplicação dos conceitos e definições de governança no setor privado, na intenção de tornar aspectos como a transparência e a prestação de contas responsável, por exemplo, mais evidenciadas.

Assim, o estabelecimento de mecanismos e práticas que assegurem que o interesse do principal sociedade (ou cidadãos) seja garantido contribui para a disponibilização de bens e serviços públicos destinados à melhoria do bem-estar social.

A relevância da governança na gestão pública está associada à contribuição que sua adoção proporciona ao desenvolvimento econômico e social e à implementação de políticas públicas, por meio de instrumentos que assegurem ao Estado meios financeiros, métodos e instituições administrativas que garantam direitos de cidadania, com a utilização de recursos de forma eficiente e efetiva, observando princípios relativos à ética, à liderança, ao compromisso, à integridade, à prestação de contas responsável (*accountability*), à transparência e à integração (Banco Mundial, 1992; Barret, 2002; Barret, 2003; Bresser-Pereira, 1998; Catalã, 1996 citado por Bresser-Pereira; Spink, 2005; Marques, 2007). Para Przeworski (1996 citado por Bresser-Pereira & Spink, 2005), a relação entre principal e agente no âmbito do Estado se caracteriza pelos seguintes tipos: cidadãos (sociedade) e políticos eleitos (governos); políticos eleitos (governos) e agentes econômicos privados; políticos eleitos (governos) e burocratas nomeados.

No que se refere às empresas estatais brasileiras, incluindo as sociedades de economia mista, a importância da adoção de práticas de governança relaciona-se com os conflitos de interesses inerentes aos seus controladores, a todas as partes interessadas, aos setores de atividades econômicas em que atuam, aos seus objetivos, às relações com a sociedade, aos governantes e aos gestores, aos seus desempenhos e resultados, e aos benefícios proporcionados em virtude de sua adoção (Horn, 1995; Miranda; Amaral, 2011; Monsen; Walters, 1977; Oecd, 2005; Silveira, 2010; Vagliasindi, 2008).

No âmbito dessas empresas, as práticas de governança nas empresas estatais são essenciais porque (i) essas empresas são expressivas no mercado acionário brasileiro; (ii) o desempenho das estatais em setores estratégicos e de infraestrutura tem impacto direto sobre todas as pessoas e organizações; e (iii) o governo, na condição de proprietário e controlador, só possui legitimidade para cumprir a adoção de práticas de governança pelas empresas privadas se essas medidas também forem adotadas nas empresas estatais (Silveira, 2015).

### *2.1.2 Políticas públicas, problemas de agência e implementação de práticas de governança*

A promoção do bem-estar social está associada à ambiência da Administração pública, onde os governantes e os gestores públicos têm como uma de suas responsabilidades o estabelecimento de políticas públicas.

A interpretação e tratamento de problemas em políticas públicas é percebida como uma cadeia de relacionamentos constituída por elos que fazem interagir cidadãos (interessados em melhorias de bem-estar social), políticos eleitos (visando interesses políticos de reeleição), gestores e servidores públicos (interessados na manutenção da Administração pública ativa), ora como principal, ora como agente (Secchi, 2013).

Políticas públicas podem ser visualizadas como uma das dimensões que integram o universo das responsabilidades de gestores públicos, relativas a problemas concretos que estão presentes na sociedade e que devem ser encarados sob a ótica da gestão por processos, para fins de tomada de decisões com a finalidade de alterar uma realidade.

As situações de conflitos de interesses entre as partes referidas (cidadãos, políticos eleitos, gestores e servidores públicos) estão presentes em quaisquer órgãos e entidades da Administração pública, inclusive quando da definição e da implementação de políticas públicas, assemelhando-se aos conflitos de agência demonstrados por Jensen e Meckling (1976).



A implementação de políticas públicas está associada à forma como os atores políticos governamentais estão organizados. A Administração pública brasileira é legalmente estruturada em duas dimensões: a direta e a indireta. Na administração indireta, as sociedades de economia mista são empresas controladas acionariamente pelo Estado, autorizadas a explorar atividade econômica em setores onde a administração direta não é adequada, e atendem necessidades de serviços públicos de mercado, como os de abastecimento de água e esgotamento sanitário, de energia e de transporte.

A natureza institucional e a estrutura de controle das sociedades de economia mista dificultam a definição de seus objetivos operacionais, a avaliação de seu desempenho e a gestão dos negócios pois, além das necessidades difusas da sociedade, essas entidades têm sua atuação afetada pelos interesses e interferência dos governos; pelas expectativas de retorno de eventuais investidores privados; pouca pressão por resultados e eficiência operacional; possibilidade de diluição da responsabilidade pelas decisões tomadas; dificuldade de continuidade administrativa relativa a alteração periódica do representante do controlador (Fontes & Picollin, 2008; Silveira, 2010).

Essas circunstâncias aumentam as chances de ocorrerem conflitos de interesse entre principais e agentes, denotando o problema de agência (Jensen & Meckling, 1976) e elevam os desafios enfrentados pelas sociedades de economia mista para implementar práticas de governança, ante esses conflitos de interesses, visando tornar claras as decisões que contrapõem as necessidades de maximizar do valor de longo prazo da empresa e de implementar políticas públicas para o bem-estar social (Silveira, 2010, p. 319).

## **2.2 Práticas de governança, dimensões de natureza empresarial e institucional e desempenho**

Estudos empíricos indicam que a qualidade das práticas de governança, medida por indicadores que representam o correspondente nível de implementação, relaciona-se ao desempenho operacional, ao valor de mercado e ao retorno a acionistas das empresas (Andrés, Guasch & Azumendi, 2011; Brown & Caylor, 2004; Carvalhal-Da-Silva & Leal, 2005; Flodberg & Adjari, 2013). Em conjunto com as práticas de governança adotadas, outros fatores exercem influência que modificam ou alteram esses resultados. Entre esses fatores encontram-se variáveis relacionadas a dimensões de natureza empresarial societária (controle societário, conselho de administração), empresarial patrimonial (investimentos) e institucional regulatória (agências reguladoras) (Ana, 2010; Bhagat & Black, 2001; Bhagat & Bolton, 2013; Brasil, 2003; Brasil, 2014; CNI, 2016; Fürst & Kang, 2000; Galvão, Nishio, Bouvier & Turolla, 2009; Galvão, 2009; Galvão & Paganini, 2009; Marques, 2005; Rocha & Melamed, 2013; Silveira, *Barros & Famá*, 2003-2003a; Toneto & Saiani, 2012; Trindade, 2012; Turolla, 2012; Xu & Yan, 1999).

Andrés, Guasch, e Azumendi (2011) analisaram o impacto da governança em empresas estatais dos setores de água e eletricidade da América Latina e do Caribe. A partir do indicador definido, observaram, no setor de água, uma correlação positiva com o desempenho medido por: água não faturada, continuidade do serviço, potabilidade, cobertura de água, cobertura de esgotamento sanitário, tarifas de água residenciais, tarifas de esgotamentos sanitários residenciais, produtividade do trabalho e medição.

Diante do exposto, formula-se o primeiro pressuposto (P1) desse estudo: a qualidade das práticas de governança adotadas pelas Companhias Estaduais de Saneamento Básico [CESBs] afeta positivamente o nível do desempenho dessas empresas no cumprimento do princípio da universalização.

Estudos relativos à influência das características da estrutura de propriedade sobre o desempenho operacional das empresas, têm indicado que: maior participação acionária do CEO, dos diretores internos e dos diretores externos têm uma forte associação positiva com o desempenho, e grande propriedade de acionistas externos tem uma associação negativa com o



desempenho (Füerst & Kang, 2000); a combinação e a concentração de propriedade de ações afeta significativamente o desempenho medido pela rentabilidade, variando o sentido em função do tipo de proprietário (instituições, governo e indivíduos), e afeta a produtividade do trabalho, que diminui à medida que a proporção de ações de propriedade estatal aumenta (Xu & Yan, 1999).

O controle e a propriedade nas CESBs são exercidos pelo estado, representado pelos governantes estaduais, enquanto atores políticos governamentais, que possuem objetivos de diversas naturezas, dentre os quais os relativos à obtenção de benefícios eleitorais, renováveis, no sistema brasileiro, pelo menos a cada dois anos (Secchi, 2013). As diretorias dessas entidades, por sua vez, são responsáveis pela adoção de medidas para alcançar os correspondentes objetivos e metas empresariais (Silveira, 2010), dentre os quais os que se relacionam ao cumprimento dos princípios fundamentais para prestação de serviços públicos de saneamento básico, especialmente o de universalização do acesso quanto ao abastecimento de água e esgotamento sanitário, cujo alcance demanda longo prazo e reflete seus desempenhos operacionais.

Diante do exposto, e considerando o conflito de interesses entre governantes estaduais e diretorias das CESBs em relação à obtenção de benefícios eleitorais versus objetivos e metas empresariais, tem-se o segundo pressuposto (P2): a concentração dos direitos de voto com o controlador das CESBs afeta negativamente o nível do desempenho dessas empresas no cumprimento do princípio da universalização.

Por outro lado, estudos que analisam a relação entre as características do conselho de administração e o desempenho das empresas, têm revelado que: (i) não se apresenta melhoria no desempenho operacional em decorrência de uma maior representação de conselheiros externos no conselho de administração ou do próprio tamanho do conselho (FÜERST; KANG, 2000); (ii) empresas com baixa lucratividade aumentaram a independência dos seus conselhos de administração, embora isso não seja uma condição, pois empresas com conselhos independentes não tiveram melhor desempenho do que outras (Bhagat & Black, 2001); e (iii) considerando a separação dos cargos de presidente do conselho e de diretor executivo, o tamanho e o grau de independência do conselho, foi observado que o tamanho do conselho de administração apresentou os resultados mais importantes em relação ao desempenho financeiro (Silveira *et al.*, 2003-2003a).

O desempenho das CESBs está associado ao cumprimento de objetivos, dentre eles os relacionados aos princípios fundamentais de prestação de serviços de saneamento básico, especialmente quanto ao abastecimento de água e esgotamento sanitário. Nesse contexto, o tamanho do conselho de administração das CESBs pode ser considerado como instrumento e mecanismo de governança, gerando o terceiro pressuposto (P3): o tamanho do conselho de administração das CESBs afeta positivamente o nível do desempenho dessas empresas no cumprimento do princípio da universalização.

Para que a universalização aos serviços de água e esgotamento sanitário seja alcançada são necessários investimentos de empresas com essa atribuição, considerando as carências específicas do setor de saneamento básico (Galvão *et al.*, 2009).

Daí, formula-se o quarto pressuposto (P4): os investimentos realizados pelas CESBs destinados a abastecimento de água e esgotamento sanitário afetam positivamente o nível do desempenho dessas empresas no cumprimento do princípio da universalização.

A atividade regulatória é fator determinante para o equilíbrio das diferenças entre desejos e necessidades das partes reguladas (Marques, 2005), e busca o equilíbrio de forças na relação entre o consumidor de baixa renda e as empresas prestadoras de serviços (Rocha & Melamed, 2013). No âmbito da prestação de serviços de água e esgotamento sanitário do setor de saneamento básico, a Lei estabelece que a atividade de regulação deve ser realizada com independência, autonomia administrativa, orçamentária e financeira, transparência,



tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões (Galvão & Paganini, 2009). Essa regulação é um dos principais mecanismos para o alcance da universalização (Galvão, 2009) e tem como um dos desafios as circunstâncias em que os agentes regulador e regulado integram a mesma estrutura organizacional de poder público (Galvão & Paganini, 2009).

Assim, e para fins deste estudo, as agências reguladoras que atuam junto às CESBs, no setor de abastecimento de água e esgotamento sanitário, contribuem para melhoria dos resultados dessas empresas. Nesse estudo, o peso da ação regulatória é mensurado pelo tempo de existência (a idade) da agência. Daí, o quinto pressuposto (P5): a idade das agências reguladoras voltadas para regular o serviço de abastecimento de água e esgotamento sanitário prestado pelas CESBs afeta positivamente o nível do desempenho dessas empresas no cumprimento do princípio da universalização.

Diante do exposto, e considerando os pressupostos P1 a P5 acima referidos, o pressuposto geral é de que a qualidade das práticas de governança e as dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória são considerados fatores que impactam nos resultados alcançados pelas CESBs para cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, à luz da teoria da agência.

### **3 Metodologia**

Quanto aos procedimentos, a pesquisa correspondeu a um levantamento (*survey*) com a “solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados” (Gil, 2010, p. 35). Essas informações referiram-se aos indicadores calculados com a finalidade de caracterizar a qualidade das práticas de governança empreendidas pelas CESBs e os impactos sobre seus desempenhos.

Sob a abordagem dos objetivos, a pesquisa realizada se classifica como exploratória, pois teve “como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (Gil, 2010, p. 27), e descritiva, pois tem “como objetivo a descrição das características de determinada população” e tem a “finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (Gil, 2010, p. 27).

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira, foram efetuados procedimentos de levantamento e de análise de dados primários e secundários. Os dados primários se referem aos fatores que caracterizam a qualidade das práticas de governança empreendidas pelas CESBs e foram obtidos por meio de aplicação de instrumento de pesquisa.

Esse instrumento de coleta de dados consistiu de um questionário contendo 58 questões. As seis primeiras questões referem-se a identificação dos respondentes, e as demais 52 questões referem-se às quatro dimensões pesquisadas, elaboradas com base no roteiro do *International Federation of Accountants* [IFAC], (2001). Especificamente, questionam sobre as práticas de governança adotadas pelas CESBs quanto a padrões de comportamento (5 questões); processos e estruturas organizacionais (32 questões); controle (8 questões); e relatórios externos (7 questões).

Para cada uma dessas 52 questões foi solicitado que os respondentes apresentassem uma de três possíveis respostas, conforme a seguir: (i) “Sim – a partir de 2007” – a prática ou ação de governança indagada vem sendo adotada desde 2007 ou ano posterior; (ii) “Sim – antes de 2007” – a prática ou ação de governança indagada vem sendo adotada desde antes do ano de 2007; ou (iii) “Não” – a prática ou ação de governança não é adotada ou há dúvida quanto à sua adoção.

O ano de 2007 foi utilizado como parâmetro de respostas a essas 52 questões em virtude do fato de que o marco regulatório referente às políticas públicas voltadas para saneamento básico foi estabelecido no início do ano de 2007, de acordo com a Lei Federal nº 11.445/2007, de 05 de janeiro de 2007.



Assim, o nível de qualidade das práticas de governança corresponde ao atendimento das recomendações apresentadas pelo IFAC (2001) e é medido pela soma da quantidade de respostas positivas às 52 questões constantes do questionário aplicado, nas posições “antes” e “a partir” de 2007, resultando numa variável denominada índice de governança, para cada uma das CESBs, nas duas posições temporais, identificada pelo código IG-CESB.

Dessa forma, os dados e informações referentes a práticas de governança têm como parâmetro a fronteira temporal entre antes e depois de 2007, ou mais precisamente, a posição de 31/12/2006, comparada à de 31/12/2014. A partir das respostas, foi efetuado o cálculo da variação entre eles nos dois períodos, permitindo a avaliação da evolução (ou não) das práticas de governança nas CESBs, por meio do indicador VAR-IG-CESB.

O questionário foi enviado por e-mail para 24 CESBs, tendo sido disponibilizado na internet, no ambiente de pesquisa da ferramenta “Google Drive”, no link <http://goo.gl/forms/0MgP4DEzn9>, entre 17/02 e 31/03/2016, para que as correspondentes respostas fossem apresentadas por profissional que conhecesse as práticas de governança adotadas pela CESBs, bem como tivessem ciência do tempo decorrido desde sua adoção.

As 52 questões que compõem o questionário elaborado com base no roteiro da IFAC (2001), bem como as quatro dimensões em que estão segmentadas, são compatíveis com estudos teóricos que abordam: (i) os princípios relativos a ética, liderança, compromisso, integridade, prestação de contas responsável, transparência e integração (Barret, 2003); e (ii) os requisitos alusivos a responsabilidades, relações entre partes interessadas, controle de recursos e atribuições do nível superior da gestão (Marques, 2007).

Os dados secundários da primeira etapa da pesquisa também se referem às CESBs e dizem respeito aos resultados dessas empresas quanto ao cumprimento de políticas públicas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, tendo sido obtidos no Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento [SNIS], (2016).

Os indicadores relativos ao atendimento urbano e atendimento total de água e ao atendimento urbano e atendimento total de esgotamento sanitário, referentes aos municípios atendidos com água, disponíveis no SNIS (2016), podem ser considerados como indicadores que permitem verificar o cumprimento do princípio fundamental de universalização de acesso no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário (Galvão *et al.*, 2009).

Da mesma forma que em relação aos dados primários, os dados secundários da primeira etapa da pesquisa permitiram obter indicadores e calcular variação entre os mesmos dois momentos pesquisados – a partir e antes de 2007, os quais são mostrados na figura 1.

<b>Indicador de universalização</b>	<b>Código</b>	<b>Variação</b>
Urbana de água	IN023	VAR-IN023
Total de água	IN055	VAR-IN055
Urbana de esgotamento sanitário referida aos municípios atendidos com água	IN024	VAR-IN024
Total de esgotamento sanitário referido aos municípios atendidos com água	IN056	VAR-IN056

Figura 1. Definição teórica e operacional das variáveis que representam o cumprimento de políticas públicas de saneamento básico das CESBs

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

A segunda etapa da pesquisa, realizada entre 11 e 22/04/2016, contemplou a obtenção, por meio da aplicação de questionário com representantes das CESBs, de dados primários relativos a percepções com respeito à importância relativa dos fatores determinantes dos resultados alcançados pelas CESBs para cumprimento do princípio da universalização, especificamente no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário. Esses fatores dizem respeito a qualidade das práticas de governança e a dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória, de acordo com o referencial teórico apresentado na seção 2.2.

Foram realizadas entrevistas à distância junto às quatro CESBs que revelaram os maiores e menores níveis de cumprimento de políticas públicas de saneamento básico





voltadas para a universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, medidos pelas maiores e menores variações evidenciadas pelos indicadores VAR-IN023, VAR-IN024, VAR-IN055 e VAR-IN056 (Figura 1).

O instrumento de pesquisa (formulário de entrevista) foi aplicado após ligações telefônicas realizadas previamente ao encaminhamento dos formulários para os representantes das CESBs selecionadas. Foram entrevistados quatro profissionais (um em cada CESB) que conhecem as práticas de governança e as de planejamento e gestão estratégica adotadas pelas CESBs.

O formulário de entrevista é de natureza estruturada e procura obter, de forma padronizada, as percepções dos entrevistados acerca da importância relativa dos fatores determinantes dos resultados alcançados pelas CESBs quanto ao atendimento de serviços de água e esgotamento sanitário, em relação às: práticas de governança (padrões de comportamento, processos e estruturas organizacionais, controle e relatórios externos); dimensão empresarial-societária (controle acionário e tamanho dos conselhos de administração); dimensão institucional regulatória (tempo de existência das agências reguladoras); e dimensão empresarial-patrimonial (volume de investimentos realizados).

O formulário da entrevista contempla a seguinte consideração inicial: “a partir da variação dos resultados que essa empresa alcançou, entre 2006 e 2014, quanto ao atendimento de serviços de água e esgotamento sanitário, contribuindo para o cumprimento do princípio de universalização na prestação desses serviços, indique suas percepções sobre a importância relativa dos fatores determinantes desses resultados”.

Em seguida apresenta 28 indagações, postas na forma exemplificada na figura 2:

A dimensão PADRÕES DE COMPORTAMENTO é ...	Mais importante do que	Processos e estruturas organizacionais
	De igual importância a	
	Menos importante do que	

Figura 2. Exemplo de indagação constante do formulário de entrevista

Fonte: Elaborada pelos autores (2016) com base em Csillag (1995), Abreu (1995), Bortolanza (2005) e Sartori (2011).

O respondente escolheu uma das três opções, denotando a sua percepção quanto à importância relativa entre as duas dimensões em cada questão, quanto ao cumprimento do princípio de universalização na prestação dos serviços de água e esgotamento sanitário, seguindo daí em diante a mesma sistemática de indagação aos pares, numa sequência de 28 questões.

A técnica de análise dos dados teve por base o método de Mudge. Abreu (1995), Bortolanza (2005), Csillag (1995) e Sartori (2011) utilizaram a metodologia Mudge e orientam acerca do processo de preenchimento de um diagrama de acordo com o nível de importância atribuído pela comparação em pares das diversas funções, implicando que quando uma função for tida como mais importante ou relevante em relação a outra, a primeira será indicada no espaço correspondente ao cruzamento das duas funções.

A utilização de abordagem baseada na metodologia Mudge, conforme referida por Abreu (1995), Bortolanza (2005), Csillag (1995) e Sartori (2011), é materializada pela elaboração de um diagrama em que as funções são dispostas de modo a permitir a comparação em pares e consequente atribuição de pontos, conforme disposto na figura 3, onde as letras alfabéticas representam as funções e as grandezas numéricas representam os níveis de importância atribuídos.

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, foram elaborados diagramas, para cada uma das CESBs e para o conjunto delas, de acordo com os seguintes critérios de identificação de práticas de governança e dimensões empresariais e institucionais e consequentes atribuição de pesos para medir a importância relativa desses fatores em relação ao cumprimento do princípio de universalização na prestação dos serviços de água e esgotamento sanitário.



		Funções			Quantidade de pontos	Participação relativa
		B	C	D		
Funções	A	A5B1	A3C3	A1D5	9	25%
		B	B1C5	B5D1	7	19%
			C	C3D3	11	31%
				D	9	25%
		<b>Totais</b>			<b>36</b>	<b>100%</b>

Figura 3. Diagrama de Mudge

Fonte: Elaborada pelos autores (2016) com base em Csillag (1995), Abreu (1995), Bortolanza (2005) e Sartori (2011).

As práticas de governança e dimensões empresariais e institucionais foram identificadas pela seguinte regra: práticas de governança (padrões de comportamento – letra A; processos e estruturas organizacionais – letra B; controle – letra C; relatórios externos – letra D); e dimensões (empresarial-societária/controlado societário – letra E; empresarial-societária/tamanho do conselho de administração – letra F; institucional regulatória/tempo de existência das agências reguladoras – letra G; e empresarial-patrimonial/volume de investimentos realizados – letra H).

A atribuição de pesos para medir a importância relativa entre as práticas de governança e dimensões empresariais e institucionais em relação ao cumprimento do princípio de universalização na prestação dos serviços de água e esgotamento sanitário observou os seguintes critérios: (i) quando um dos fatores comparados tiver sido percebido como mais importante do que o outro, ao primeiro foi atribuído 5 pontos e ao segundo 1 ponto; (ii) quando os dois fatores comparados tiverem sido percebidos como de igual importância, aos dois foram atribuídos 3 pontos; e (iii) quando um dos fatores comparados tiver sido percebido como menos importante do que o outro, ao primeiro foi atribuído 1 ponto e ao segundo 5 pontos.

#### 4 Análise dos Resultados

As 24 CESBs que constituem objeto deste estudo atuam em nível regional, ou estadual, e atendem a (i) 77,9% dos municípios, quanto ao abastecimento de água, e (ii) 55,1%, para esgotamento sanitário; e alcançam (i) 74,0% da população urbana, para abastecimento de água, e (ii) 66,6%, para esgotamento sanitário (SNIS, 2016).

Todas as 24 CESBs têm controle acionário de ações ordinárias de posse dos governos estaduais e perfis empresariais diferenciados, tais como: forma de constituição; tempo de existência; estrutura de propriedade e controle; patrimônio; resultados; e práticas de governança.

Na primeira etapa da pesquisa, 21 das 24 CESBs responderam ao instrumento de coleta de dados, o que corresponde a uma taxa de retorno de 87,5%, sendo representadas no estudo por numeração ordinal de 1 a 21 para evitar a sua identificação e, assim, assegurar sigilo quanto aos respondentes das questões.

As respostas positivas (“Sim – partir de 2007” e “Sim – antes de 2007”) às 52 questões apresentadas indicaram as frequências listadas na tabela 1, relativamente às práticas de governança adotadas pelas CESBs (IG-CESB) e à informação de variação do IG-CESB (VAR-IG-CESB) de cada uma das empresas.

A tabela 2 apresenta os indicadores dos resultados das CESBs no cumprimento de políticas públicas de saneamento básico, quanto ao princípio da universalização, cujas variáveis representam os níveis de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, no meio urbano (IN023 e IN055) e total (IN024 e IN056), de acordo com os dados levantados do SNIS (2016), bem como as correspondentes variações entre as posições de 31/12/2006 e 31/12/2014 (VAR-IN023, VAR-IN024, VAR-IN055 e VAR-IN056).



Tabela 1

Tabulação das respostas positivas sobre práticas de governança, e variação do IG-CESB

CESB	IG-CESB		VAR-IG-CESB	CESB	IG-CESB		VAR-IG-CESB	CESB	IG-CESB		VAR-IG-CESB
	Antes de 2007	A partir de 2007			Antes de 2007	A partir de 2007			Antes de 2007	A partir de 2007	
1	19	24	2,26	8	25	16	1,64	15	18	22	2,22
2	25	14	1,56	9	21	8	1,38	16	14	13	1,93
3	25	12	1,48	10	38	3	1,08	17	21	14	1,67
4	14	19	2,36	11	4	31	8,75	18	14	16	2,14
5	45	1	1,02	12	15	26	2,73	19	14	3	1,21
6	19	20	2,05	13	23	16	1,70	20	36	-	1,00
7	25	6	1,24	14	35	9	1,26	21	32	12	1,38

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2016).

Tabela 2

Tabulação dos indicadores dos resultados no abastecimento de água e de esgotamento sanitário, e correspondentes variações

CESB	IN023		VAR-IN023	IN024		VAR-IN024	IN055		VAR-IN055	IN056		VAR-IN056
	2006	2014		2006	2014		2006	2014		2006	2014	
1	80,40	90,56	1,13	14,58	20,29	1,39	56,98	73,20	1,28	10,33	15,12	1,46
2	100,00	94,82	0,95	35,84	41,21	1,15	73,80	77,33	1,05	24,79	30,31	1,22
3	71,50	76,40	1,07	26,75	29,24	1,09	53,82	59,59	1,11	20,14	22,81	1,13
4	100,00	97,46	0,97	96,93	82,11	0,85	99,00	97,46	0,98	92,70	82,11	0,89
5	94,30	90,13	0,96	27,32	38,59	1,41	78,55	77,68	0,99	22,75	33,21	1,46
6	89,60	95,57	1,07	35,68	49,87	1,40	79,53	86,48	1,09	31,66	45,13	1,43
7	84,80	70,42	0,83	20,79	17,57	0,85	51,84	46,95	0,91	12,71	11,53	0,91
8	100,00	98,74	0,99	51,62	72,69	1,41	84,17	84,45	1,00	42,35	62,17	1,47
9	100,00	98,73	0,99	12,83	29,08	2,27	99,31	78,58	0,79	9,91	23,14	2,34
10	50,00	50,34	1,01	2,03	4,45	2,19	37,84	38,63	1,02	1,54	3,40	2,21
11	100,00	96,83	0,97	28,02	37,27	1,33	77,85	80,30	1,03	20,69	28,91	1,40
12	87,10	87,34	1,00	21,61	20,31	0,94	67,69	74,60	1,10	16,79	16,46	0,98
13	94,10	96,22	1,02	7,55	11,69	1,55	64,34	67,25	1,05	5,12	8,12	1,59
14	100,00	99,99	1,00	51,60	71,10	1,38	86,31	91,99	1,07	42,63	61,03	1,43
15	83,30	86,77	1,04	40,11	49,85	1,24	79,39	86,41	1,09	38,22	48,62	1,27
16	100,00	95,59	0,96	21,75	25,26	1,16	79,21	82,12	1,04	16,74	19,99	1,19
17	95,80	98,92	1,03	16,25	32,93	2,03	80,36	79,93	0,99	12,37	25,25	2,04
18	93,80	93,16	0,99	9,78	11,07	1,13	75,90	79,89	1,05	7,91	9,29	1,17
19	96,40	95,83	0,99	11,51	18,32	1,59	72,50	80,84	1,12	8,66	14,58	1,68
20	90,70	89,84	0,99	17,10	20,17	1,18	76,18	81,18	1,07	12,15	14,91	1,23
21	96,60	98,43	1,02	78,78	88,64	1,13	89,78	95,38	1,06	73,24	85,39	1,17

Fonte: Elaborada pelos autores (2016) com base em base no SNIS (2016).

Conforme se depreende da tabela 2, apenas as CESBs 1, 4, 7 e 9 apresentaram os maiores e menores níveis de cumprimento de políticas públicas de saneamento básico voltadas para a universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, medidos pelos indicadores VAR-IN023, VAR-IN024, VAR-IN055 e VAR-IN056, calculados com base no SNIS (2016), motivo pelo qual o roteiro de entrevista utilizado na segunda etapa da pesquisa foi encaminhado e respondido por essas quatro CESBs.

Considerando os critérios descritos na seção 3 (práticas de governança e dimensões empresariais e institucionais e consequentes pesos para relativização quanto à universalização no fornecimento de água e esgotamento sanitário), as respostas apresentadas ao formulário de entrevista permitiram elaborar os diagramas de Mudge para cada uma das CESBs e ao seu conjunto, representados pelas figuras 4 a 7, destacando que as práticas de governança foram percebidas como de maior importância relativa em relação ao cumprimento do princípio de universalização no fornecimento de água e esgotamento sanitário, sendo:

- a) nas CESBs 1, 4 e 9 (figuras 4, 5 e 7), padrões de comportamento e processos e estruturas organizacionais, em igual dimensão (16%, 18% e 18%), respectivamente;



b) na CESB 7 (figura 6), padrões de comportamento (20%).

		Funções							Quantidade de pontos	Participação relativa
		B	C	D	E	F	G	H		
Funções	A	A5B1	A5C1	A3D3	A5E1	A5F1	A3G3	A3H3	29	16%
		B	B5C1	B5D1	B5E1	B5F1	B3G3	B3H3	27	16%
			C	C5D1	C3E3	C5F1	C3G3	C3H3	21	13%
				D	D5E1	D5F1	D3G3	D1H5	19	12%
					E	E5F1	E3G3	E3H3	17	10%
						F	F3G3	F3H3	11	7%
							G	G5H1	23	14%
								H	21	13%
<b>Totais</b>								<b>165</b>	<b>100%</b>	

Figura 4. Diagrama de Mudge referente à CESB 1

Fonte: Elaborada pelos autores (2016) com base em Csillag (1995), Abreu (1995), Bortolanza (2005) e Sartori (2011) e nas respostas ao formulário de entrevista.

		Funções							Quantidade de pontos	Participação relativa
		B	C	D	E	F	G	H		
Funções	A	A3B3	A5C1	A3D3	A5E1	A5F1	A5G1	A5H1	31	18%
		B	B3C3	B5D1	B5E1	B5F1	B5G1	B5H1	31	18%
			C	C3D3	C5E1	C5F1	C5G1	C5H1	27	16%
				D	D5E1	D5F1	D5G1	D5H1	27	16%
					E	E3F3	E3G3	E1H5	11	7%
						F	F3G3	F1H5	11	7%
							G	G1H5	11	7%
								H	19	11%
<b>Totais</b>								<b>168</b>	<b>100%</b>	

Figura 5. Diagrama de Mudge referente à CESB 4

Fonte: Elaborada pelos autores (2016) com base em Csillag (1995), Abreu (1995), Bortolanza (2005) e Sartori (2011) e nas respostas ao formulário de entrevista.

		Funções							Quantidade de pontos	Participação relativa
		B	C	D	E	F	G	H		
Funções	A	A5B1	A5C1	A5D1	A5E1	A5F1	A5G1	A3H3	33	20%
		B	B3C3	B3D3	B3E3	B5F1	B5G1	B3H3	23	14%
			C	C3D3	C3E3	C5F1	C3G3	C3H3	21	13%
				D	D5E1	D5F1	D3G3	D1H5	21	13%
					E	E5F1	E5G1	E3H3	21	13%
						F	F1G5	F1H5	7	4%
							G	G1H5	15	9%
								H	27	16%
<b>Totais</b>								<b>168</b>	<b>100%</b>	

Figura 6. Diagrama de Mudge referente à CESB 7

Fonte: Elaborada pelos autores (2016) com base em Csillag (1995), Abreu (1995), Bortolanza (2005) e Sartori (2011) e nas respostas ao formulário de entrevista.

		Funções							Quantidade de pontos	Participação relativa
		B	C	D	E	F	G	H		
Funções	A	A3B3	A3C3	A5D1	A5E1	A5F1	A5G1	A5H1	31	18%
		B	B3C3	B5D1	B5E1	B5F1	B5G1	B5H1	31	18%
			C	C3D3	C5E1	C5F1	C5G1	C5H1	29	17%
				D	D5E1	D5F1	D5G1	D5H1	25	15%
					E	E5F1	E5G1	E1H5	15	9%
						F	F1G5	F1H5	7	4%
							G	G1H5	11	7%
								H	19	11%
<b>Totais</b>								<b>168</b>	<b>100%</b>	

Figura 7. Diagrama de Mudge referente à CESB 9

Fonte: Elaborada pelos autores (2016) com base em Csillag (1995), Abreu (1995), Bortolanza (2005) e Sartori (2011) e nas respostas ao formulário de entrevista.



Além disso, na percepção dos respondentes, as quatro CESBs apresentaram pelo menos um dos fatores relativos a práticas de governança como o mais importante para o cumprimento de políticas públicas de saneamento básico voltadas para a universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, independentemente da grandeza dos correspondentes níveis (Figuras 4 a 7).

Considerando que os dados relativos às variações das respostas positivas sobre práticas de governança adotadas por cada uma das CESBs, antes e a partir de 2007, conforme evidenciados na tabela 1, são representados pelo índice VAR-IG-CESB, o qual caracteriza a consolidação ou amadurecimento dessas práticas, são apresentados a seguir comentários acerca da compatibilidade entre esses indicadores e a percepção captada quanto à importância relativa dos quatro fatores pertinentes a práticas de governança, em relação ao cumprimento do princípio de universalização na prestação dos serviços de água e esgotamento sanitário:

- a) as CESBs 1 e 4 possuem o quarto e o terceiro maiores índices de VAR-IG-CESB, o que é compatível com a percepção captada quanto à importância relativa dos quatro fatores pertinentes a práticas de governança (57% e 68%, respectivamente);
- b) as CESB 7 e 9 se encontram na 17ª e 14ª posições do índice de VAR-IG-CESB, o que, em princípio, não é compatível com a percepção captada quanto à importância relativa dos quatro fatores pertinentes a práticas de governança (60% e 68%, respectivamente).

Considerando o conjunto das quatro CESBs que apresentaram respostas ao formulário de entrevista, o diagrama de Mudge elaborado e representado pela figura 8 permite destacar que as práticas de governança referentes a padrões de comportamento e processos e estruturas organizacionais evidenciaram os maiores níveis de importância relativa, em dimensões contíguas (18% e 17%, respectivamente), quanto à importância para o cumprimento do princípio de universalização na prestação dos serviços de água e esgotamento sanitário.

		Funções							Quantidade de pontos	Participação relativa
		B	C	D	E	F	G	H		
Funções	A	A16B8	A18C6	A16B8	A20E4	A20F4	A18G6	A16H8	124	18%
		B	B14C10	B18D6	B18E6	B20F4	B18G6	B16H8	112	17%
			C	C14D10	C168	C20F4	C16G8	C168	98	15%
				D	D20E4	D20F4	D16G8	D12H12	92	14%
					E	E18F6	E16G8	E8H16	64	10%
						F	F8G16	F6H18	36	5%
							G	G8H16	60	9%
								H	86	13%
							<b>Totais</b>	<b>672</b>	<b>100%</b>	

Figura 8. Diagrama de Mudge referente ao conjunto das CESBs

Fonte: Elaborada pelos autores (2016) com base em Csillag (1995), Abreu (1995), Bortolanza (2005) e Sartori (2011) e nas respostas ao formulário de entrevista.

Os resultados da segunda etapa da pesquisa evidenciaram também que, na percepção dos respondentes, as quatro CESBs consideram os fatores relativos a práticas de governança (padrões de comportamento, processos e estruturas organizacionais, controle e relatórios externos) como contribuição mais importante (64%) do que as variáveis relacionadas a dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória (36%), relativamente ao alcance de resultados no cumprimento de políticas públicas de saneamento básico voltadas para a universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário.

Esses resultados são compatíveis com os estudos empíricos que relacionam a medição de práticas de governança com o desempenho empresarial, sendo que essa mensuração se dá por meio de indicadores de implementação dessas práticas (Andrés, Guasch & López Azumendi, 2011; Brown & Caylor, 2004; Carvalhal-Da-Silva & Leal, 2005; Flodberg & Nadjari, 2013).



## 5 Considerações Finais

Os resultados evidenciam que apenas quatro CESBs alcançaram os maiores e menores níveis de cumprimento de políticas públicas de saneamento básico voltadas para a universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, entre 2006 e 2014, níveis esses medidos por quatro indicadores da variação dos resultados quanto ao atendimento de serviços de água e esgotamento sanitário para a população do meio urbano e total, em relação à população urbana total dos municípios com abastecimento de água.

Os diagramas de Mudge construídos para as quatro CESBs revelaram os seguintes graus de importância relativa de fatores para o cumprimento do princípio de universalização na prestação dos serviços de água e esgotamento sanitário: práticas de governança alusivas a padrões de comportamento (18%), processos e estruturas organizacionais (17%), controle (15%), relatórios externos (14%); e dimensões referentes a investimentos (13%), controle acionário estatal (10%), agências reguladoras (9%) e tamanho do conselho de administração (5%).

Essa classificação evidenciou que as empresas atribuem importância maior à adoção de práticas de governança como condição para melhor cumprir os princípios fundamentais voltados para a prestação de serviços públicos de saneamento básico e alcançar melhores resultados na universalização do acesso aos serviços de água e esgotamento sanitário, embora esses melhores resultados só tenham sido alcançados por duas das quatro CESBs que foram objeto da segunda etapa da pesquisa.

O aparente descompasso entre as percepções acerca da importância relativa das práticas de governança adotadas e o nível de cumprimento do princípio de universalização na prestação dos serviços de água e esgotamento sanitário, em duas das quatro CESBs pesquisadas, pode significar a necessidade de maior esforço por parte dessas empresas em buscar efetivamente implementar práticas de governança, especialmente em relação a padrões de comportamento e processos e estruturas organizacionais.

Assim, e considerando os resultados da segunda etapa da pesquisa, o objetivo geral deste trabalho pode ser considerado como alcançado, pois foi analisada a importância relativa da qualidade das práticas de governança e de dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória como fatores determinantes dos resultados alcançados pelas CESBs para cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, à luz da teoria da agência.

Nesse contexto, o problema de pesquisa - qual a importância relativa dos fatores determinantes dos resultados alcançados pelas CESBs para cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, à luz da teoria da agência? foi respondido, na segunda etapa da pesquisa.

Além disso, restou confirmado o pressuposto geral deste artigo, o qual considera que a qualidade das práticas de governança e dimensões de natureza empresarial-societária, empresarial-patrimonial e institucional regulatória são considerados fatores que impactam nos resultados alcançados pelas CESBs para cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, à luz da teoria da agência.

Ademais, como a segunda etapa da pesquisa evidenciou a percepção de que as práticas de governança contribuem relativamente mais para a melhoria dos resultados das CESBs quanto ao cumprimento do princípio da universalização no fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, inclusive de forma compatível com estudos empíricos que relacionam a medição de práticas de governança com o desempenho empresarial, a gestão dessas empresas pode considerar o incremento na implementação dessas práticas como estratégia para induzir melhorias no nível de desempenho operacional dessas empresas, e assim atender melhor as expectativas do principal sociedade.



Todavia, a gestão das CESBs deve continuar a considerar a importância relativa do fator empresarial-patrimonial, relacionado aos investimentos realizados em infraestrutura para fornecimento de serviços de água e esgotamento sanitário, como determinante para melhoria no nível de cumprimento do princípio da universalização no fornecimento desses serviços, e assim também elevar o nível de satisfação do principal sociedade.

### Referências

- Abreu, R. C. L. de. (1995). *Análise de valor: um caminho criativo para a otimização dos custos e do uso dos recursos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- ANA. Agência Nacional de Águas. (2010). *Atlas Brasil: abastecimento urbano de água – panorama nacional*. Brasília: ANA- Engecorps/Cobrape.
- Andrés, L. A., Guasch, J. L., Azumendi, & S. L. (2011). Governance in State-Owned Enterprises Revisited: The Cases of Water and Electricity in Latin America and the Caribbean. *Policy Research Working Paper 5747*, World Bank, Washington, DC.
- Banco Mundial. (1992). *Governance and development*. Retirado 19 fevereiro 2014, de [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/09/17/000178830\\_98101911081228/Rendered/PDF/multi\\_page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/09/17/000178830_98101911081228/Rendered/PDF/multi_page.pdf)
- Barret, P. (2002). *Achieving better practice corporate governance in the public sector*. Auditor General for Australia. Retirado 23 março 2014, de [http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Achieving\\_Better\\_Practice\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_the\\_Public\\_Sector1.pdf](http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Achieving_Better_Practice_Corporate_Governance_in_the_Public_Sector1.pdf)
- Barret, P. (2003). *Better practice public sector governance*. Auditor General for Australia. Retirado 11 janeiro 2014, de [http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Better\\_Practice\\_Public\\_Sector\\_Governance\\_Feb\\_032.pdf](http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Better_Practice_Public_Sector_Governance_Feb_032.pdf)
- Bhagat, S., & Black, B. (2001). The non-correlation between board independence and long term firm performance. *Journal of Corporation Law*, 27:231-274. Retirado 23 agosto 2015, de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=133808](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=133808).
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2013). Director Ownership, Governance, and Performance. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 48(1), 105-135.
- Bhatta, G. (2003). *Post-NPM Themes in public sector governance*. Wellington: State Services Commission. Working Paper nº 17. Retirado 6 abril 2012, de [http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/Post-NPM\\_Themes\\_In\\_Public\\_Sector\\_Governance.pdf](http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/Post-NPM_Themes_In_Public_Sector_Governance.pdf).
- Bortolanza, J. (2005). *Uma contribuição à gestão municipal no estabelecimento de prioridades de melhoria na área social*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Brasil. (2007). *Lei Federal nº 11.445*, de 05 de janeiro de 2007. Retirado 17 fevereiro 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/11445.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11445.htm)
- Brasil. Ministério das Cidades, Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental. (2003). *Dimensionamento das necessidades de investimento para a universalização dos serviços de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgotos sanitários no Brasil*. Brasília: Ministério das Cidades.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: 34; Brasília: ENAP.
- Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. K. (Orgs.). (2005). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV.
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). *Corporate governance and firm performance*. Retirado 17 agosto 2015, de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=586423](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423)



- Carvalho da Silva, A. L., & Leal, R. P. C. (2005). Corporate governance index, firm valuation and performance in Brazil. *Revista Brasileira de Finanças*, Rio de Janeiro, 3(1), 1-18.
- CNI. Confederação Nacional da Indústria. (2016). *Burocracia e entraves ao setor de saneamento*. Retirado 14 fevereiro 2016, de <http://www.portaldaindustria.com.br/CNI/imprensa/2016/01/1,79629/pais-so-atingira-meta-de-universalizacao-dos-servicos-de-saneamento-em-2054-diz-estudo-da-CNI.html>
- Csillag, J. M. (1991). *Análise do valor: metodologia do valor: engenharia do valor, gerenciamento do valor, redução de custos, racionalização administrativa* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Flodberg, D., & Nadjari, D. (2013). The Link between Corporate Governance and Firm Performance in the Nordic Countries. *Master theses*, University of Gothenburg, Economics, and Law.
- Fontes, J. R., Filho, & Picolin, L. M. (2008). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42, 1163-1188.
- Fürst, O., & Kang, S. (2000). *Corporate governance, expected operating performance, and pricing*. Retirado 23 agosto 2015, de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=141357](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=141357)
- Galvão, A. C. (2009). Desafios para a universalização dos serviços de água e esgoto no Brasil. *Rev. Panam. Salud Publica*, 25(6), 548-556.
- Galvao, A. C., & Paganini, W. S. (2009). Aspectos conceituais da regulação dos serviços de água e esgoto no Brasil. *Eng. Sanit. Ambient.*, 14(1), 79-88.
- Galvão, A. C., Nishio, S. R., Bouvier, B. B., & Turolla, F. A. (2009, janeiro/fevereiro). Marcos regulatórios estaduais em saneamento básico no Brasil. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 43(1), 207-27.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Horn, M. J. (1995). *Political economy of public administration: institutional choice in the public sector*. Cambridge: Cambridge University Press.
- IFAC. International Federation of Accountants. (2001). *Corporate governance in the public sector: a governing body perspective*. Retirado 12 janeiro 2014, de <http://http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Marques, Floriano de Azevedo, Neto. (2005). *Agências reguladoras independentes: fundamentos e seu regime jurídico*. Belo Horizonte: Fórum.
- Marques, M. da C. da C. (2007, abril/junho). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.
- Miranda, R. A., & Amaral, H. F. (2011). Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 45, 1069-1994.
- Monsen, R. J., & Walters, K. D. (1977). The nationalized firm: the politicians free lunch? *Columbia Journal of World Business*, 12(1), 90-102.
- OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *OECD Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*. Retirado 10 abril 2015, de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/34803211.pdf>





- Rocha, J. B. da, & Melamed, C. (2013). A regulação e a universalização dos serviços de abastecimento de água potável no Brasil. *Anais do Congresso Brasileiro de Regulação*, Fortaleza, CE, Brasil, 8.
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Saito, R.; Silveira, A. D. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, abr./jun. 2008. (RAE – Clássicos).
- Sartori, R. (2011). *Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Retirado 29 janeiro 2013, de <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/01/Tese-Rejane.pdf>
- Secchi, L. (2013). *Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Silveira, A. D. M. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silveira, A. D. M. da. (2015). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silveira, A. D. M., & Barros, L. A. B. C. (2008, setembro/dezembro). Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, Porto Alegre: EA/UFRGS, 14(3), 512-540.
- Silveira, A. D. M., Barros, L. A. B. C., & Famá, R. (2003, janeiro/março). Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: Um estudo empírico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 10(1), 57-71.
- Silveira, A. D. M., Barros, L. A. B. C., & Famá, R. (2003a). Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 43(3), 50-64.
- SNIS. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. (2016). *Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos – 2014*. Brasília: SNSA/MCIDADES. Retirado 17 fevereiro 2016, de <http://www.snis.gov.br/diagnostico-agua-e-esgotos/diagnostico-ae-2014>
- SNIS. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. (2016a). *Perguntas frequentes*. Retirado 17 fevereiro 2016, de <http://www.snis.gov.br/perguntas-frequentes>
- Toneto, R., & Saiani, C. C. S. (2012). Regulação econômica dos serviços de saneamento básico. In: A. Philippi, & A. C. Galvão (Orgs.), *Gestão do saneamento básico: abastecimento de água e esgotamento sanitário*. São Paulo: Manole.
- Trindade, K. B. (2012). Agências estaduais na regulação do saneamento básico. In: A. Philippi, & A. C. Galvão (Orgs.), *Gestão do saneamento básico: abastecimento de água e esgotamento sanitário*. São Paulo: Manole.
- Turolla, F. A. (2012). Regulação do saneamento básico no Brasil. In: A. Philippi, & A. C. Galvão (Orgs.), *Gestão do saneamento básico: abastecimento de água e esgotamento sanitário*. São Paulo: Manole.
- Vagliasindi, M. (2008). Governance Arrangements for State Owned Enterprises. In: *The World Bank Sustainable Development Network*. Policy Research Working Paper 4542.
- Xu, X., & Yan, W. (1999). Ownership structure and corporate governance in Chinese stock companies. *China Economic Review*, 10, 75-98.