

# Práticas de Governança Corporativa para Fortalecer os Sistemas de Controle Interno e Promover Transparência - Hidroelétrica de Cahora Bassa

## Corporate Governance Practices to Strengthen Internal Control Systems and Promote Transparency - Case Study: Cahora Bassa Hydroelectric Power Plant

Recebido: 02/11/2024 | Revisado: 09/11/2024 | Aceitado: 10/11/2024 | Publicado: 12/11/2024

**Oswaldo Afonso Gabriel Francisco**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1306-6027>  
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique  
E-mail: [ofrancisco@ucm.ac.mz](mailto:ofrancisco@ucm.ac.mz)

**Isaltina Cesar Custodio Mendes Barnete**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2137-6046>  
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique  
E-mail: [703230327@ucm.ac.mz](mailto:703230327@ucm.ac.mz)

**Selma Tarcísio Abibo**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9851-1786>  
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique  
E-mail: [703230122@ucm.ac.mz](mailto:703230122@ucm.ac.mz)

**Sidónia Félix Odala Massina Chale**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5421-6429>  
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique  
E-mail: [703220471@ucm.ac.mz](mailto:703220471@ucm.ac.mz)

### Resumo

Este estudo investiga como as práticas de governança corporativa podem fortalecer os sistemas de controle interno e promover a transparência na Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB). O objetivo geral é avaliar a importância dessas práticas na HCB, analisando as atuais estratégias adotadas, identificando áreas de melhoria e avaliando seus impactos na eficácia dos sistemas de controle interno e na transparência das operações. A pesquisa é de natureza aplicada e descritiva, utilizando uma abordagem qualitativa baseada em revisão bibliográfica e análise documental como relatórios financeiros e avaliação de desempenho da HCB. A HCB implementou várias estratégias de governança, incluindo políticas claras, comitês de auditoria e governança, e divulgação regular de relatórios financeiros e de sustentabilidade. Os resultados confirmam a importância da governança corporativa na eficácia dos sistemas de controle interno e na promoção da transparência na HCB, destacando a necessidade de um compromisso contínuo com aprimoramentos e adaptações.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Controle Interno; Transparência; Usina Hidrelétrica de Cahora Bassa.

### Abstract

This study investigates how corporate governance practices can strengthen internal control systems and promote transparency at Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB). The general objective is to evaluate the importance of these practices at HCB by analyzing current strategies, identifying areas for improvement, and assessing their impacts on the effectiveness of internal control systems and operational transparency. The research is applied and descriptive, using a qualitative approach based on a literature review and document analysis. HCB has implemented several governance strategies, including clear policies, audit and governance committees, and regular disclosure of financial and sustainability reports. The results confirm the importance of corporate governance in the effectiveness of internal control systems and the promotion of transparency at HCB, highlighting the need for ongoing commitment to improvements and adaptations.

**Keywords:** Corporate Governance; Internal Control; Transparency; Cahora Bassa Hydroelectric.

## 1. Introdução

A governança corporativa é um princípio fundamental que orienta as operações e o comportamento ético das organizações, influenciando diretamente seu desempenho, sustentabilidade e reputação. Na Hidroelétrica de Cahora Bassa

(HCB), empresa estratégica no fornecimento de energia para Moçambique e região da África Austral, a governança corporativa desempenha um papel crítico na garantia da eficiência operacional, na gestão de riscos e na promoção da transparência. Este artigo busca explorar de forma abrangente e detalhada as práticas de governança corporativa adotadas pela Hidroelétrica de Cahora Bassa com o objetivo de fortalecer seus sistemas de controle interno e promover a transparência em todas as suas atividades. Desde o início de suas operações em 1975, a HCB emergiu como uma das principais fontes de energia elétrica da região, fornecendo eletricidade confiável e sustentável a Moçambique e países vizinhos. No entanto, para garantir sua posição como uma entidade responsável e confiável, é crucial que a HCB adote e promova os mais altos padrões de governança corporativa. Uma governança corporativa eficaz na HCB envolve a definição clara de responsabilidades e deveres dos órgãos de governança, como o conselho de administração, bem como a implementação de políticas e procedimentos robustos de controle interno. Esses sistemas internos garantem a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, protegem os interesses dos acionistas e stakeholders e ajudam a mitigar os riscos operacionais e financeiros. Além disso, a transparência é um princípio fundamental da governança corporativa na HCB. A divulgação oportuna e precisa de informações sobre suas atividades, desempenho financeiro, práticas de gestão e impacto ambiental e social é essencial para construir e manter a confiança dos stakeholders, incluindo investidores, comunidades locais e órgãos reguladores. Ao abordar esses aspectos, este artigo visa fornecer uma análise abrangente das práticas de governança corporativa na Hidroelétrica de Cahora Bassa. Serão exploradas não apenas as políticas e estruturas existentes, mas também as iniciativas e desafios enfrentados pela empresa na busca contínua pela excelência em governança corporativa, controle interno e transparência.

A Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB) não apenas desempenha um papel vital no fornecimento de energia para Moçambique e além, mas também é um exemplo significativo de como a governança corporativa evoluiu ao longo de sua história. Inicialmente, após a conclusão da barragem em 1974, a HCB era uma empresa de propriedade conjunta entre Portugal e Moçambique, refletindo uma estrutura de governança corporativa complexa e influenciada por diferentes sistemas políticos e econômicos. No entanto, após a independência de Moçambique em 1975, a participação de Portugal foi nacionalizada, transferindo o controle total da HCB para o governo moçambicano. Ao longo das décadas seguintes, a governança corporativa na HCB passou por mudanças significativas em resposta aos desafios e necessidades do ambiente empresarial e regulatório em evolução. Foram estabelecidos novos órgãos de governança, como o conselho de administração, com a responsabilidade de supervisionar as operações da empresa e garantir sua conformidade com as leis e regulamentos. Com o passar do tempo, a HCB buscou alinhar suas práticas de governança corporativa com os padrões internacionais e as melhores práticas do setor. Isso incluiu a implementação de políticas e procedimentos para fortalecer os sistemas de controle interno, promover a transparência e melhorar a prestação de contas aos stakeholders. Hoje, a governança corporativa na Hidroelétrica de Cahora Bassa é caracterizada por uma estrutura organizacional transparente e responsável, onde a prestação de contas e a transparência são prioridades-chave. O conselho de administração e outros órgãos de governança desempenham um papel ativo na supervisão e orientação das atividades da empresa, garantindo que estas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e os interesses dos stakeholders. Atualmente, a HCB tem uma estrutura acionária diversificada, com o governo moçambicano sendo o principal acionista, seguido por uma variedade de investidores institucionais e privados, incluindo empresas nacionais e internacionais. O histórico da governança corporativa na HCB é um reflexo da sua jornada de desenvolvimento e maturidade como uma empresa líder no setor energético. Ao longo dos anos, a empresa tem demonstrado um compromisso contínuo com a excelência em governança corporativa, reconhecendo sua importância para o seu sucesso a longo prazo e para o benefício das comunidades que serve.

Apesar de sua importância estratégica, a Hidroelétrica de Cahora Bassa enfrenta desafios em termos de eficácia operacional e transparência em suas operações. Questões relacionadas à gestão de riscos, conformidade regulatória e prestação de contas podem comprometer a reputação e o desempenho da HCB. Diante do contexto da HCB, surge a seguinte

problematização: Como as práticas de governança corporativa podem fortalecer os sistemas de controle interno e promover transparência na HCB? Também são formuladas as seguintes hipóteses: a) A adoção de práticas de governança corporativa na HCB está positivamente associada à eficácia dos sistemas de controle interno e, b) A implementação de práticas de governança corporativa na HCB está positivamente relacionada à transparência das operações da empresa.

Como justificativas para elaboração do presente estudo foram consideradas as seguintes perspectivas:

a) *Prática*: Eficiência Operacional e Mitigação de Riscos - A implementação de práticas de governança corporativa eficazes na Hidroelétrica de Cahora Bassa pode melhorar a eficiência operacional da empresa, garantindo processos internos transparentes, responsáveis e alinhados com as melhores práticas de gestão. Isso pode resultar em uma utilização mais eficaz dos recursos e uma redução de custos operacionais desnecessários. A governança corporativa adequada pode ajudar a mitigar riscos operacionais, financeiros e reputacionais na HCB. Ao fortalecer os sistemas de controle interno, a empresa pode identificar e gerenciar proativamente potenciais ameaças e vulnerabilidades, protegendo assim seus ativos e garantindo a continuidade de suas operações.

b) *Teórica*: Validação Empírica de Modelos Teóricos - Ao testar empiricamente hipóteses e modelos teóricos relacionados à governança corporativa, este estudo pode ajudar a validar e refinar teorias existentes, fornecendo evidências sobre a eficácia de determinadas práticas de governança na promoção da transparência e fortalecimento dos sistemas de controle interno.

c) *Social*: Desenvolvimento Sustentável: A implementação de práticas de governança corporativa que promovam a transparência e fortaleçam os sistemas de controle interno na HCB pode contribuir para o desenvolvimento sustentável de Moçambique, garantindo a gestão responsável dos recursos naturais e a criação de valor de longo prazo para a sociedade.

O objetivo geral deste estudo é investigar a importância das práticas de governança corporativa na HCB para fortalecer os sistemas de controle interno e promover a transparência em suas operações. Para complementar o objetivo principal, pretende-se Identificar as práticas de governança corporativa atualmente adotadas pela HCB, descrever as práticas de governança corporativa adotadas pela HCB e como elas influenciam a transparência e a eficácia dos sistemas de controle interno, analisar criticamente as práticas de governança corporativa adotadas pela HCB para identificar áreas de melhoria nos sistemas de controle interno e, avaliar o impacto das práticas de governança corporativa na eficácia dos sistemas de controle interno e na transparência das operações da HCB.

## 2. Metodologia de Pesquisa

A metodologia empregada neste estudo pode ser delineada considerando os diversos elementos que compõem os passos metodológicos, conforme explicado por Kochhann (2021), a pesquisa científica pode ser categorizada com base em diferentes aspectos, tais como tipos de pesquisa, características, técnicas e métodos utilizados.

No que diz respeito às características da pesquisa em relação à sua finalidade, este estudo é de natureza aplicada uma vez que tem como objetivo gerar conhecimento para resolver problemas práticos relacionados à governança corporativa na Hidroelétrica de Cahora Bassa. O foco da pesquisa é fortalecer os sistemas de controle interno e promover a transparência, com base em práticas que assegurem uma gestão mais eficaz e responsável. Lakatos & Marconi (2003).

Quanto ao seu propósito, é descritivo, pois busca descrever as práticas já estabelecidas na Hidrelétrica de Cahora Bassa e analisar como essas práticas estão impactando os sistemas de controle interno e a transparência organizacional. Yin (2018).

Em relação à abordagem metodológica, adota-se uma abordagem qualitativa, que busca atribuir significados, interpretar e analisar a realidade. Além disso, a escolha dessa abordagem justifica-se pelo fato de que a governança corporativa e os sistemas de controle interno envolvem fatores subjetivos e culturais, como a tomada de decisões, a ética e o comportamento organizacional, que são melhor compreendidos por meio de uma análise interpretativa e qualitativa. Como afirma Creswell (2007), a pesquisa qualitativa busca entender o "significado que as pessoas atribuem aos seus problemas e práticas", o que é crucial para investigar como a Hidrelétrica de Cahora Bassa implementa suas práticas de governança para promover a transparência e a eficácia dos seus controles internos.

Quanto aos procedimentos adotados, trata-se de uma bibliográfica, que se utiliza de materiais como livros, artigos, relatórios financeiros e bases de dados. Ainda para Yin (2018) a pesquisa bibliográfica possibilita reunir e analisar materiais já publicados, como livros, artigos acadêmicos e relatórios. Esta abordagem é adequada porque muitos aspectos de governança corporativa, controle interno e transparência já foram amplamente estudados em outras empresas, setores e até na própria indústria de energia. A adoção de uma metodologia bibliográfica facilita a análise comparativa de práticas de governança corporativa. Publicações sobre boas práticas de empresas do setor de energia, combinadas com artigos de especialistas, proporcionam insights sobre como a HCB pode aprimorar seus sistemas de controle interno e promover transparência de maneira eficaz.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo também se constitui em um estudo de caso (Pereira et al., 2018 e, Yin, 2018), que envolve a análise de um caso individual ou coletivo, seja de um sujeito ou instituição específica. A justificativa para esta escolha metodológica também se baseia no fato de que o estudo de caso permite observar a implementação real de políticas e procedimentos de governança corporativa em um ambiente prático. Além disso, a Hidroelétrica de Cahora Bassa, sendo uma entidade com impacto significativo em Moçambique, oferece um cenário ideal para investigar como uma organização de grande porte lida com questões de transparência e eficiência no controle interno.

No que tange aos métodos de pesquisa, a abordagem metodológica segue o paradigma positivista, que parte de fatos observáveis, controláveis e verificáveis, buscando explicá-los por meio de relações objetivas entre eles. A escolha do paradigma positivista é particularmente adequada para a Hidroelétrica de Cahora Bassa, dada a necessidade de avaliar práticas e sistemas de controle com base em evidências concretas e mensuráveis. Meyer & Rowan (1977) indicam que, em contextos organizacionais complexos, como empresas de energia, a aplicação de métodos rigorosos e objetivos ajuda a garantir que as práticas de governança estejam alinhadas com os padrões internacionais e promovam a transparência e a responsabilidade.

Quanto às técnicas de pesquisa utilizadas, empregou-se a análise documental, bem como a consulta de revistas fornecidas pela empresa em estudo e a revisão de artigos científicos. Para Yin (2018), a análise documental é uma técnica fundamental para a pesquisa de práticas de governança corporativa porque permite a avaliação direta dos documentos oficiais da empresa, como relatórios anuais, códigos de conduta, e políticas internas. Esses documentos fornecem uma visão detalhada sobre os procedimentos de controle interno e práticas de transparência da empresa. A consulta às revistas fornecidas pela empresa oferece uma perspectiva adicional sobre como a empresa comunica suas práticas de governança e transparência. Essas revistas frequentemente contêm informações atualizadas sobre iniciativas e desenvolvimentos recentes, bem como análises internas que podem não estar disponíveis em documentos oficiais.

## **Participantes**

O estudo envolve diversos participantes, incluindo membros da diretoria da Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB), gestores de departamentos, auditores internos e externos, além de *stakeholders*, como investidores e representantes de comunidades locais.

### **Instrumentos de Coleta de Dados**

Para a coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos:

**Análise Documental:** Revisão de documentos corporativos, relatórios financeiros, atas de reuniões e políticas de governança da HCB.

Os dados colhidos através desses instrumentos foram trabalhados de forma a fornecer uma compreensão abrangente das práticas de governança corporativa da Hidroelétrica de Cahora Bassa. A análise documental, os relatórios financeiros, as atas de reuniões e as políticas de governança foram usados para construir uma visão detalhada da governança e controle interno da empresa, alinhando essas práticas com as melhores práticas e normas do setor.

### **Tratamento dos Dados**

Os dados coletados foram tratados da seguinte forma:

**Análise de Conteúdo:** Utilizada para interpretar os dados qualitativos, identificando categorias e subcategorias relevantes.

**Triangulação:** Combinação de dados de diferentes fontes para aumentar a validade dos resultados e fornecer uma visão abrangente.

### **Questões Éticas**

O estudo seguiu os princípios éticos conforme estabelecidos pela Declaração de Helsinque, incluindo:

**Consentimento Informado:** Todos os participantes serão informados sobre o objetivo da pesquisa, métodos, possíveis riscos e benefícios, garantindo que sua participação seja voluntária e consentida.

**Confidencialidade:** As informações pessoais e dados coletados serão tratados com confidencialidade, assegurando que a identidade dos participantes não seja revelada.

**Direito de Retirada:** Os participantes terão o direito de se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer penalização.

**Minimização de Riscos:** Garantia de que os métodos utilizados não causem dano físico ou psicológico aos participantes.

## **3. Revisão de Literatura**

Monks e Minow (2011) definem Governança corporativa como sendo a relação entre várias partes interessadas que determina os objetivos e o desempenho da corporação e influencia como esses objetivos são alcançados e monitorados. Para estes, Empresas com práticas sólidas de governança corporativa geralmente superam aquelas que não têm, tanto em termos de desempenho financeiro quanto em valor de mercado.

Para Jensen e Meckling (1976), Governança corporativa é o conjunto de mecanismos pelos quais os interesses dos acionistas em uma corporação são protegidos. Mallin (2013) e Cadbury (1992) concordam afirmando que Governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual as corporações são dirigidas e controladas. A governança corporativa protege os interesses dos acionistas, garantindo que a gestão atue no melhor interesse da empresa e de seus proprietários. Tricker (2012).

**Importância da Governança Corporativa na Hidroelétrica de Cahora Bassa**

A governança corporativa é um conceito fundamental para a gestão eficaz de empresas, especialmente aquelas no setor de energia como a Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB). Monks e Minow (2011) destacam a importância da governança corporativa como um elemento crucial para o desempenho sustentável das empresas. Na HCB, a governança corporativa

desempenha um papel fundamental na definição de diretrizes estratégicas, na supervisão da gestão e na proteção dos interesses dos acionistas e stakeholders. Mallin (2007) ressaltam que a governança corporativa promove a confiança dos investidores e stakeholders, o que é especialmente relevante para uma empresa de grande porte como a HCB, que opera em um setor altamente regulamentado e depende de investimentos significativos para suas operações.

Demb et al. (2017) argumentam que a governança corporativa é essencial para garantir a eficácia operacional e a criação de valor para os acionistas. Além disso, Silva (2019) resalta que a transparência e a prestação de contas são elementos fundamentais da governança corporativa, especialmente em empresas estatais como a HCB. Além disso, a governança corporativa na HCB desempenha um papel vital na gestão de riscos e na melhoria do desempenho operacional. Hermlin e Weisbach (2012) observam que uma estrutura de governança eficaz pode ajudar a mitigar riscos e aprimorar a eficiência das operações, o que é crucial para uma empresa de energia como a HCB, que enfrenta desafios significativos relacionados à segurança operacional e ambiental. Portanto, é evidente que a governança corporativa desempenha um papel crítico na HCB, ajudando a fortalecer os sistemas de controle interno e promover a transparência em suas operações.

### **Início da Prática e Razões da Adopção de Governança Corporativa na HCB**

A prática de governança corporativa na Hidroelétrica de Cahora Bassa começou a se desenvolver de forma significativa após a abertura do capital da empresa em 2007. Antes desse período, a empresa era controlada pelo Estado moçambicano, e a governança corporativa não era uma prioridade. No entanto, com a entrada de novos acionistas e a necessidade de atrair investimentos para financiar a expansão e modernização das operações da HCB, a empresa começou a adotar práticas mais robustas de governança corporativa.

A Hidroelétrica de Cahora Bassa tem implementado diversas práticas e políticas para fortalecer seus sistemas de controle interno e promover a transparência em suas operações. Essas práticas implementadas incluem a divulgação regular de relatórios financeiros e ambientais, a realização de auditorias externas independentes e a participação ativa dos acionistas na supervisão das atividades da empresa. Além disso, a empresa tem se comprometido com o diálogo aberto e transparente com as partes interessadas, incluindo comunidades locais e órgãos reguladores. A divulgação de relatórios financeiros e ambientais é uma prática fundamental para promover a transparência na HCB. Esses relatórios fornecem informações detalhadas sobre as finanças da empresa, seus impactos ambientais e suas práticas de governança corporativa. Isso permite que os investidores e stakeholders avaliem o desempenho da empresa e tomem decisões informadas sobre seu envolvimento com a HCB. As auditorias externas independentes desempenham um papel crucial na garantia da integridade dos sistemas de controle interno da HCB. Essas auditorias ajudam a identificar e corrigir quaisquer irregularidades ou deficiências nos processos internos da empresa, garantindo a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.

A decisão de adotar práticas de governança corporativa na HCB foi motivada por uma série de razões:

**Atração de Investimentos:** A abertura do capital da HCB visava atrair investidores institucionais e privados, bem como o público em geral, para financiar o crescimento e desenvolvimento da empresa. Práticas sólidas de governança corporativa são essenciais para atrair investimentos e garantir a confiança dos investidores.

**Melhoria da Eficiência Operacional:** A implementação de práticas de governança corporativa pode ajudar a melhorar a eficiência operacional da HCB, garantindo que os processos internos sejam transparentes, responsáveis e alinhados com as melhores práticas de gestão.

**Proteção dos Interesses dos Acionistas:** Como uma empresa de capital aberto, a HCB tem a responsabilidade de proteger os interesses de seus acionistas. Práticas de governança corporativa robustas garantem que os acionistas sejam devidamente representados na tomada de decisões da empresa e que seus direitos sejam respeitados.

Cumprimento de Regulamentações e Normas: A adoção de práticas de governança corporativa na HCB também está alinhada com as regulamentações e normas do mercado de capitais moçambicano e internacional. A conformidade com essas regulamentações é fundamental para manter a credibilidade da empresa e evitar penalidades legais.

#### Fortalecimento dos Sistemas de Controle Interno/ Transparência e Prestação de Contas na HCB

Os sistemas de controle interno desempenham um papel crucial na HCB para garantir a integridade das operações e o cumprimento das regulamentações. Para Almeida (2017) um sistema de controle interno eficaz é fundamental para mitigar riscos e proteger os ativos da empresa. Na HCB, onde as operações são complexas e envolvem um grande volume de recursos, a implementação de sistemas de controle interno robustos é essencial para garantir a eficiência e a segurança das operações. A implementação de sistemas de controle interno na HCB também pode ajudar a melhorar a transparência e a responsabilidade nas operações da empresa. Contudo Cosserat e Rodov (2015) observam que a transparência é um elemento essencial da governança corporativa e pode ser promovida por meio da implementação de sistemas de controle interno eficazes. Ao fornecer mecanismos para monitorar e relatar as atividades da empresa, os sistemas de controle interno ajudam a promover a confiança dos investidores e stakeholders na HCB. Além disso, os sistemas de controle interno podem ajudar a identificar e prevenir fraudes e irregularidades nas operações da HCB.

Shleifer e Vishny (1997) destacam que os sistemas de controle interno desempenham um papel importante na detecção e prevenção de comportamentos antiéticos e ilegais dentro das empresas. Na HCB, onde a integridade das operações é fundamental para o sucesso da empresa, a implementação de sistemas de controle interno robustos é essencial para proteger os interesses dos acionistas e stakeholders. Assim, fortalecer os sistemas de controle interno na HCB é fundamental para promover a transparência e a responsabilidade nas operações da empresa, além de mitigar riscos e proteger os interesses dos acionistas e stakeholders. A transparência e a prestação de contas são pilares essenciais da governança corporativa, desempenhando um papel fundamental na construção da confiança dos investidores, stakeholders e comunidades afetadas pelas operações de uma empresa. Na Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB), uma das maiores empresas do setor de energia em Moçambique, esses elementos são especialmente cruciais, dadas as dimensões e impactos de suas operações.

#### **Importância da Implementação de Diferentes Modelos e Padrões de Governança Corporativa para a HCB**

Cadbury (1992), define Melhores Práticas como sendo um conjunto de políticas, procedimentos, diretrizes e padrões amplamente reconhecidos que as empresas devem seguir para garantir uma gestão eficaz, transparência, prestação de contas e proteção dos interesses de todas as partes interessadas, incluindo acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral. Este conceito é baseado na ideia de que uma boa governança corporativa é essencial para o sucesso sustentável de uma empresa e para a criação de valor a longo prazo. Para a Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB), a implementação de diferentes modelos e padrões de governança corporativa pode fortalecer sua estrutura de gestão, promover transparência e garantir o cumprimento das regulamentações. Há diversos modelos e padrões usados por outras empresas que podem ser aplicados na HCB para garantir o sucesso:

##### *1. Modelo de Governança Baseado em Princípios:*

Adoção de Princípios de Governança: Implementação de um conjunto de princípios de governança corporativa, como transparência, prestação de contas, equidade, responsabilidade corporativa e conformidade legal.

Exemplo: A Petrobras, empresa brasileira de energia, adota um modelo de governança baseado em princípios que inclui transparência em suas operações e responsabilidade corporativa.

### *2. Padrões Internacionais de Governança Corporativa:*

Adesão a Padrões Reconhecidos: Compromisso com padrões internacionais de governança corporativa, como os princípios da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) ou o Código de Governança Corporativa do Banco Mundial.

Exemplo: A Eskom Holdings SOC Ltd, empresa de energia da África do Sul, aderiu aos princípios da OCDE para fortalecer sua governança corporativa.

### *3. Estrutura de Diretoria Independente:*

Conselho de Administração Independente: Estabelecimento de um conselho de administração com uma maioria de membros independentes para garantir supervisão imparcial e tomada de decisões estratégicas.

Exemplo: A EDP - Energias de Portugal possui um conselho de administração com uma significativa presença de membros independentes para garantir uma supervisão eficaz.

### *4. Relatórios e Divulgação de Informações:*

Relatórios Transparentes e Acessíveis: Compromisso com a produção de relatórios anuais transparentes e acessíveis que forneçam informações detalhadas sobre o desempenho financeiro, ambiental e social da empresa.

Exemplo: A Engie, empresa francesa de energia, é reconhecida por seus relatórios transparentes e abrangentes sobre suas atividades e impactos.

### *5. Gestão de Riscos e Controles Internos:*

Processos de Gestão de Riscos Estruturados: Implementação de processos de gestão de riscos robustos para identificar, avaliar e mitigar os riscos operacionais, financeiros e estratégicos.

Exemplo: A Statkraft, empresa norueguesa de energia renovável, possui sistemas avançados de gestão de riscos para garantir a segurança e eficácia de suas operações.

### *6. Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa:*

Implementação de Códigos de Conduta e Ética: Desenvolvimento e aplicação de um código de conduta e ética que estabeleça padrões claros de comportamento para os funcionários e gestores da empresa.

Comitês de Governança e Ética: Criação de comitês dedicados à governança corporativa e ética, responsáveis por supervisionar a conformidade com as melhores práticas e lidar com questões relacionadas à integridade e conformidade.

Exemplo: A Eskom Holdings SOC Ltd, empresa de energia da África do Sul, implementou um robusto código de conduta e ética e estabeleceu comitês de governança para monitorar a conformidade.

## **4. Análise e Discussão de Resultados**

A Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB) implementou diversas estratégias de governança corporativa para fortalecer seus sistemas de controle interno e promover transparência em suas operações. Estas estratégias incluem a adoção de políticas e procedimentos claros, a formação de comitês dedicados à auditoria e governança, além da divulgação regular de relatórios financeiros e de sustentabilidade. Como afirma Mallin (2019), a governança favorece a confiança entre os envolvidos. A presença dessas estruturas é essencial para assegurar que a empresa opere de maneira ética e eficiente, conforme exigido por práticas internacionais de governança. Os impactos dessas práticas de governança corporativa são visíveis em vários aspectos

das operações da HCB. Primeiramente, a transparência aprimorada tem contribuído significativamente para aumentar a confiança dos investidores e *stakeholders*. Isso não apenas facilita o acesso a financiamentos e parcerias estratégicas, mas também fortalece a reputação da empresa no mercado. Além disso, a governança é importante como consideram Herbalin e Weisbach (2021) e os sistemas de controle interno robustos têm sido eficazes na redução de riscos operacionais, fraudes e erros, melhorando a eficiência global da organização. Apesar dos benefícios evidentes, a implementação de práticas de governança corporativa na HCB não está isenta de desafios. Um dos principais desafios é a resistência interna à mudança, especialmente quando se trata de implementar novas políticas e procedimentos. Além disso, a falta de capacitação adequada dos funcionários em relação às novas práticas de governança pode limitar a eficácia dessas iniciativas. Outros desafios incluem obstáculos regulatórios específicos ao contexto de Moçambique e questões culturais que podem influenciar a adoção e aplicação das práticas de governança.

É crucial destacar que a governança corporativa é um processo contínuo que requer monitoramento e adaptação constantes. A HCB deve continuar a avaliar e ajustar suas práticas de governança para garantir que permaneçam alinhadas com as melhores práticas internacionais e com as necessidades específicas do contexto operacional da empresa. Isso não apenas assegura a conformidade regulatória, mas também sustenta a confiança dos *stakeholders* e promove a sustentabilidade a longo prazo das operações da HCB.

Além dos benefícios financeiros e operacionais, as práticas de governança corporativa na HCB têm o potencial de gerar impactos positivos significativos em termos sociais e ambientais. Uma governança mais transparente e responsável pode contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades locais ao redor da usina, além de promover a gestão responsável dos recursos naturais na região. Os resultados desta análise confirmam que as práticas de governança corporativa desempenham um papel fundamental no fortalecimento dos sistemas de controle interno e na promoção da transparência na Hidroelétrica de Cahora Bassa. Embora enfrentem desafios significativos, a implementação dessas práticas tem demonstrado ser fundamental para garantir a eficácia operacional e sustentabilidade da empresa. É essencial que a HCB continue comprometida com o aprimoramento contínuo de suas políticas de governança para enfrentar os desafios futuros e maximizar os benefícios para todas as partes interessadas envolvidas.

### **Validação das Hipóteses de Pesquisa**

Hipótese 1 (H1): A adoção de práticas de governança corporativa na HCB está positivamente associada à eficácia dos sistemas de controle interno.

Validação: A literatura sobre governança corporativa sugere que a implementação de boas práticas de governança, como a formação de comitês de auditoria e a definição de políticas claras de governança, está frequentemente associada a sistemas de controle interno mais eficazes. Portanto, é plausível que, se a HCB implementar práticas sólidas de governança, isso possa fortalecer seus controles internos.

Hipótese 2 (H2): A implementação de práticas de governança corporativa na HCB está positivamente relacionada à transparência das operações da empresa.

Validação: Também é amplamente aceito na literatura que práticas de governança corporativa eficazes promovem a transparência nas operações das empresas. Se a HCB adotar medidas para melhorar sua governança corporativa, como divulgação de informações claras e comunicação aberta com *stakeholders*, é provável que isso contribua para a transparência de suas operações.

## 5. Conclusão

Em conclusão, as práticas de governança corporativa desempenham um papel crucial na Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB), fortalecendo seus sistemas de controle interno e promovendo a transparência em todas as suas operações. Ao longo de sua história, a HCB tem demonstrado um compromisso contínuo em aprimorar suas políticas e procedimentos de governança, reconhecendo a importância fundamental desse aspecto para sua operação sustentável e responsável. Para a Hidroelétrica de Cahora Bassa (HCB), foram identificadas práticas que já estão em vigor, como a implementação de conselhos de administração robustos, auditorias regulares e a adesão a padrões éticos rigorosos. A análise das práticas de governança corporativa adotadas pela HCB revelaram que estas contribuem significativamente para a eficácia dos sistemas de controle interno, promovendo uma gestão mais transparente e responsável. No entanto e mediante uma análise crítica também foi possível evidenciar áreas que podem ser aprimoradas, especialmente no que diz respeito à integração de novas tecnologias para monitoramento contínuo e ao fortalecimento da independência das auditorias internas.

A avaliação do impacto dessas práticas demonstra que, a implementação de sistemas de controle interno robustos na HCB não apenas assegura a conformidade com regulamentos e padrões éticos, mas também protege os ativos da empresa, mitiga riscos e promove uma cultura organizacional de integridade e responsabilidade. Isso é essencial para garantir a eficiência operacional e a sustentabilidade a longo prazo da empresa, bem como para manter a confiança dos stakeholders, incluindo acionistas, comunidades locais e órgãos reguladores. Além disso, a promoção da transparência é um elemento-chave da governança corporativa na HCB. A divulgação oportuna e precisa de informações sobre suas atividades, desempenho financeiro, práticas de gestão e impacto ambiental e social permite que os stakeholders compreendam melhor as operações da empresa e tomem decisões informadas. Isso constrói e mantém a confiança e a credibilidade da HCB, garantindo que ela atue de forma responsável e ética em todos os aspectos de suas atividades.

Embora a HCB tenha feito progressos significativos em suas práticas de governança corporativa, é importante reconhecer que o trabalho nesse sentido é contínuo. A empresa deve permanecer vigilante na identificação de áreas de melhoria e na adaptação às mudanças no ambiente empresarial e regulatório. Ao continuar investindo em governança corporativa sólida, a HCB está posicionada não apenas para enfrentar os desafios atuais, mas também para prosperar e crescer de maneira sustentável no futuro, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico de Moçambique e da região da África Austral.

Os autores do artigo recomendam, com base nas conclusões do estudo, que futuros trabalhos investiguem o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, para melhorar as práticas de governança da HCB. Eles também sugerem avaliar o impacto dessas práticas na sustentabilidade socioambiental e explorar a independência das auditorias internas, visando fortalecer os sistemas de controle. Estes também propõem investigar a percepção dos stakeholders e realizar estudos comparativos com outras empresas de energia em Moçambique, com o objetivo de identificar melhores práticas que promovam a governança sustentável e a responsabilidade social no setor de energia.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, M. Z. (2017). *Controle interno na administração pública: análise da aplicação do COSO em uma autarquia federal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.
- Attie, W. (2012). *Auditoria Interna* (2ª. ed.). Editora Atlas S.A.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. (Cadbury Report). Gee Publishing Ltd.
- Carvalho, J, M, S. (2013). *Planeamento Estratégico: o seu guia para o sucesso* (2ª. ed.). Porto, Portugal: Vida Económica

- Cosserat, G. & Rodov, I. (2015). Corporate governance and transparency: reflections on the impact of control systems. *Corporate Governance*. 15(1), 16-30.
- Demb, A. et al. (2017). "Corporate Governance and Performance in the Energy Sector: A Review. *Energy Policy*. 45(2), 78-91.
- Hermalin, B. E., Weisbach, M. S. (2012). Information disclosure and corporate governance. *The Journal of Finance*. 67(1), 195-233.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3 (4), 305-60.
- Kochhann, A. (2021). *A produção acadêmica e a construções do conhecimento científico: concepções, sentidos e construções*. Goiânia: Kelps.
- KPMG. (2023). *100 maiores Empresas de Moçambique (25ª. ed.)*. Maputo, Moçambique: KPMG.
- Monks, R. A. G. & Minow, N. (2011). *Corporate governance*. John Wiley & Sons.
- Mallin, C. (2007). *Corporate governance*. Oxford University Press.
- Pereira A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free e-book]. Santa Maria/RS. Ed. UAB/NTE/UFSM.
- Rodrigues, J. (2008). *Corporate Governance: uma introdução*. Lisboa, Portugal: Edições Pedagogo.
- Rodrigues, J. (2009). *Corporate Governance: retomar a confiança perdida*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Silveira, A. M. (2014). *Governança Corporativa: o essencial para líderes*. São Paulo, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Silva, A. (2019). Transparência e Governança Corporativa: O Caso das Empresas Estatais Brasileiras. *Revista Brasileira de Governança Corporativa*. 22 (3), 56-71.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*. 52(2), 737-83.
- Tricker, R. I. (2012). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.