

## MATRIZ DE MATERIALIDADE – UM INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO SANEAMENTO

### **Reynaldo Eduardo Young Ribeiro**

Iniciou sua carreira profissional na Sabesp em 1981 atuando por mais de vinte cinco anos nas áreas de engenharia de operação e manutenção, tratamento de água e tratamento de esgoto. Possui formação como Conselheiro de Administração no IBGC e em GRC (Governança, Riscos e Compliance) na KPMG Brasil. Especialista em Engenharia de Saneamento Básico pela FSP/USP e Mestre em Engenharia Urbana pela UFSCar. Atualmente é membro do Conselho Diretor da ABES.

### **José Luiz Barbosa Junior**

Colaborador da Sabesp desde 1992, tem vasta experiência com planejamento e, atualmente, tem atuação em ESG na Companhia. É formado em Geografia pela Universidade de São Paulo, com Pós-Graduação em ESG e Sustentabilidade Corporativa pela Fundação Getúlio Vargas-FGV. Atuou como ponto focal no processo de construção da Matriz de Materialidade Sabesp 2023.

### **Gabriel Bonansea de Alencar Novaes**

Gerente de Projetos ESG/Sustentabilidade na Fundação Vanzolini, liderando projetos, auditorias e treinamentos e a gestão dos programas de Etiquetagem de Eficiência Energética de Edificações (PBE Edifica) e de verificações de inventários de emissões de GEE (GHG) e relatórios de sustentabilidade, com participação nos programas de Declarações Ambientais de Produtos (EPD Brasil) e AQUA-HQE de Construção Sustentável. Doutorando e mestre pela FAU USP, e graduado pela FAU USP e Escola Politécnica da USP.

### **Carla Maria Maffei Miranda Rosa**

Engenheira de materiais, pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – EPUSP, Pós-graduada em Gestão de Vendas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, e Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral – FDC, Gerente de projetos - *PMO*, *Green Belt* - Six Sigma e Coordenadora Certificada COPC com mais de 20 anos de carreira nas áreas de treinamento e projetos de *change management*, melhoria contínua, gestão da qualidade, sustentabilidade e *customer experience* em grandes empresas.

### **Maria Luiza Salomé**

Engenheira Civil, pela Faculdade de Ciências Tecnológicas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUCC, MBA – Gestão e Tecnologias Ambientais – USP, Diretora Titular Adjunta do Departamento da Indústria da Construção Civil - Deconconc - FIESP, Consultora e auditora líder de diversas normas de Sistemas de Gestão da Qualidade e Sustentabilidade com mais de 30 anos de atividade na Cadeia da Construção Civil.

**Endereço:** Rua Costa Carvalho 300 – Pinheiros/São Paulo/SP – CEP 05429-400 – f: 11 3388-8000 – reynaldoeyr@sabesp.com.br

## **RESUMO**

A Matriz de Materialidade é uma das ferramentas de gestão mais úteis para ajudar as empresas brasileiras de saneamento que buscam priorizar questões relacionadas à sua gestão e a aspectos socioambientais de suas atividades sob os mais diversos cenários operacionais e de gestão. Por meio da evolução do Planejamento Estratégico nas últimas décadas, nossas empresas de saneamento passaram a fazer uso desta ferramenta para identificar questões importantes a serem trabalhadas no curto e médio prazo. A Matriz de Materialidade é, portanto, uma destas ferramentas de planejamento que permite às empresas, sejam públicas estaduais ou municipais, ou ainda privadas, definirem suas prioridades com base nos chamados temas materiais e avançar no desenvolvimento sustentável de suas atividades.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Governança, Meio Ambiente.

## **INTRODUÇÃO:**

Durante o Estudo de Materialidade, diversos aspectos da operação da empresa são levantados e analisados a partir da avaliação de suas atividades e seus impactos, *benchmarking* das melhores práticas de mercado, análise de legislações e regulamentações, prioridades estratégicas da empresa, por exemplo. Estes vários aspectos são, então, avaliados com base no seu nível de relevância para a administração da empresa e para os seus vários *stakeholders*, também chamados de “partes interessadas”, e nos riscos e oportunidades associados a eles, e, a partir desta avaliação, são identificados os temas materiais, ou seja, os aspectos prioritários na atuação da empresa, do ponto de vista dos pilares ESG (ambiental, social e de governança) e financeiro e estratégico (dupla materialidade).

A Matriz de Materialidade é, portanto, a base para o desenvolvimento sustentável de estratégias de gestão, processos e iniciativas que se concentram na orientação dos principais aspectos das atividades da organização, permitindo que, ao longo da evolução de suas estratégias no decorrer dos anos, a própria matriz possa também ser revisitada a fim de aferir se os resultados esperados foram alcançados.

## **OBJETIVO DO TRABALHO:**

O objetivo deste trabalho é descrever alguns dos pontos mais relevantes sobre a elaboração e utilização da Matriz de Materialidade em uma empresa de saneamento.

## **METODOLOGIA UTILIZADA:**

A metodologia utilizou como elementos principais de sua abordagem alinhados às premissas descritas abaixo, desenvolvidas a partir de estudo de caso da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP (ano 2023):

- priorizar os principais problemas e cenários que as empresas de saneamento habitualmente enfrentam e, para isto, buscar garantir que seus esforços empresariais sejam direcionados para temas que irão trazer o maior retorno, seja ele ambiental, social ou em relação à sua governança;
- permitir que as empresas de saneamento identifiquem, avaliem e gerenciem seus riscos operacionais e corporativos da melhor forma possível e, a partir desta identificação, tomar decisões empresariais mais assertivas;
- contribuir com as empresas de saneamento no sentido de aproximar a sua Alta administração dos temas mais críticos, possibilitando um maior envolvimento de seus Administradores para um maior engajamento na busca das melhores soluções.

As etapas do estudo de materialidade incluíram:

1 – Estudo do contexto da SABESP do ponto de vista de maturidade nos aspectos do ESG e da Sustentabilidade, do ponto de vista legal e regulamentar, dos projetos e ações existentes, das estratégias de controle de indicadores e metas, das políticas e procedimentos existentes, etc. Esta etapa incluiu um diagnóstico realizado com documentos públicos e privados da SABESP, além de entrevistas com os mais variados departamentos e unidades da Companhia;

2 – *Benchmarking* com empresas nacionais e estrangeiras, tanto do setor de saneamento quanto de outros setores ligados à infraestrutura, e considerando tantas empresas públicas quanto privadas de capital aberto, permitindo um olhar apurado das melhores práticas de mercado, das políticas e ações existentes e do que vem sendo considerado como Tema Material por companhias de saneamento do Brasil e do mundo;

O grupo de trabalho incluiu em sua trajetória de *benchmarking* de empresas nacionais e internacionais as seguintes consultas:

- AEGEA (Brasil)
- AES (Brasil)
- Aguas Andinas (Chile)
- Ambipar (Brasil)
- American Water (Estados Unidos)
- CCR (Brasil)
- Copasa (Brasil)
- DEWA (Emirados Árabes Unidos - Dubai)
- EDP (Portugal, mas avaliada EDP Brasil)

- Engie (França mas avaliada EDP Brasil)
- GPA (Brasil)
- Iguá Saneamento (Brasil)
- Mekorot (Israel)
- Natura (Brasil)
- Petrobras (Brasil)
- Sanepar (Brasil)
- Suzano (Brasil)
- Thames Water (Reino Unido)
- Vale (Brasil)
- Veolia Water (França)
- Vitens (Países Baixos)
- WEG (Brasil)

3 – A partir de uma extensa análise dos resultados alcançados, e, após a avaliação dos mais variados aspectos das operações da SABESP para pontos ambientais, sociais, de governança e financeiros, foi elaborada uma lista preliminar com os 24 principais temas candidatos à materialidade.

4 – Os temas foram apresentados para a Alta Direção, que os priorizou de acordo com sua visão e estratégia;

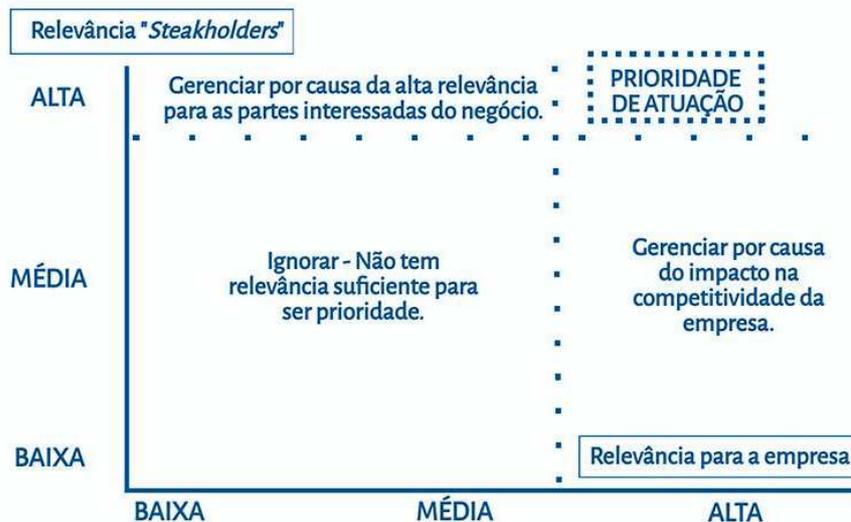
5 – Após esta etapa, os mesmos temas foram submetidos a mais de 5000 stakeholders, como clientes, colaboradores, fornecedores e poder concedente, por exemplo.

6 – Com os produtos, foram aplicadas técnicas estatísticas apropriadas e, a partir da construção da Matriz de Materialidade e do estudo de seus resultados, foram selecionados os temas mais relevantes para Alta Direção e para os demais Stakeholders.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise de informações públicas das empresas do *benchmarking* e também das avaliações conduzidas na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP com a metodologia descrita, a Matriz de Materialidade elencou os principais temas candidatos à materialidade, gerando uma lista de 24 possíveis temas que a SABESP poderia adotar para o próximo ciclo. A Matriz de Materialidade segue um modelo conforme figura 1, com o eixo x representando a Alta Direção da empresa, e o eixo Y representando os Stakeholders da organização.

Figura 1 – Conceito da Matriz de Materialidade



Fonte: SEBRAE, 2023, com alterações da Fundação Vanzolini, 2023

É importante salientar que a metodologia adotada foi baseada em um modelo internacionalmente consagrado e formalizado na norma GRI 3:2021 e visa encontrar os Temas Materiais que serão priorizadas pela organização, dentre os temas mais importantes da atualidade para as demais empresas do mesmo setor de atuação.

Após ouvir atentamente cada membro da Alta Direção e a Presidente do Conselho de Administração, partimos para a obtenção de respostas dos nossos *stakeholders*. A partir do mapeamento de Partes Interessadas da

empresa e consulta a especialistas em pesquisa, ~~encaminhamos~~ enviamos a pesquisa, através da aplicação Google Forms, para mais de 8.151. pessoas e entidades, envolvendo clientes, sindicatos, poder concedente, colaboradores(as), fornecedores(as), acionistas e investidores(as), por exemplo.

Com esta estratégia, obtivemos 1.029 respostas, número 294,25% superior ao obtido no ciclo anterior, proporcionando, além de uma visão mais ampla, maior confiabilidade nos dados obtidos ao considerarmos cálculos de margem de erro a partir do universo amostral de cada grupo de *stakeholders* que foi avaliado. Com os resultados devidamente mapeados, passamos à análise dos resultados.

Para isso, tivemos alguns cuidados no tratamento estatístico dos dados dos questionários, pois havia grande diferença entre os números de respondentes entre os diferentes grupos de *stakeholders*, e, portanto, não seria correto aplicar uma média geral para todas as respostas - o que poderia ocasionar a sub-representação ou a super-representação de alguns grupos frente a outros. Ao mesmo tempo, alguns dos grupos têm maior importância do que outros, não podendo ser avaliados com o mesmo peso. É o caso dos clientes, dos acionistas e dos(as) colaboradores(as), juntamente com as Prefeituras e com o Poder Concedente.

Assim, algumas análises de cenários foram feitas, conforme a figura 2, levando em consideração diferentes métodos estatísticos, como a Moda, a Média e a Média das Médias. Com a Média das Médias, e considerando os pesos atribuídos aos diferentes grupos de *stakeholders*, apresentado no Cenário 5 da Figura 1, chegamos a um grupo de Temas Materiais prioritizáveis.

Figura 2 – Comparação dos cenários



TEMAS CANDIDATOS A MATERIAIS	CENÁRIO 1 - MÉDIA GERAL		CENÁRIO 3 - MÉDIA DAS MÉDIAS		CENÁRIO 4 - MÉDIA COM PESO 2 PARA CLIENTES, COLABORADORES, FORNECEDORES E PREFEITURAS		CENÁRIO 5 - MÉDIA COM PESO 2 PARA CLIENTES, COLABORADORES, FORNECEDORES, E PREFEITURAS	
	MÉDIA GERAL	CLASSIFICAÇÃO	MÉDIA DAS MÉDIAS	CLASSIFICAÇÃO	MÉDIA COM PESO 2	CLASSIFICAÇÃO	MÉDIA COM PESO 2	CLASSIFICAÇÃO
Gestão de água e dos recursos hídricos, incluindo águas subterrâneas	9,29	1	8,99	2	9,09	2	9,09	2
Acesso à água e ao saneamento básico	9,27	2	8,96	3	9,04	3	9,06	3
Ambiente regulatório e legal, normas e padrões (conformidade, qualidade da água e saúde e biodiversidade)	9,25	3	9,10	1	9,15	1	9,17	1
Biodiversidade (ecossistemas e conversão do uso do solo)	9,12	4	8,83	4	8,89	4	8,92	4
Saúde, segurança e bem-estar do trabalhador (próprios e terceiros)	9,08	5	8,59	10	8,70	10	8,73	10
Gestão de efluentes e resíduos, economia circular e eficiência no uso de recursos e materiais	9,06	6	8,63	8	8,74	8	8,77	8
eficiência operacional e do sistema de distribuição	9,05	7	8,70	5	8,77	5	8,80	6
Gestão integrada e resiliência do sistema de abastecimento	9,05	8	8,71	6	8,78	6	8,81	5
eficiência energética e gestão do consumo de energia	9,02	9	8,69	7	8,78	7	8,79	7
Governança, compliance, ética, transparência, integridade e combate à corrupção	9,01	10	8,59	9	8,71	9	8,74	9
Desenvolvimento do capital humano (atração e retenção de talentos, capacitação e treinamento)	8,95	11	8,45	14	8,56	14	8,57	14
Práticas trabalhistas	8,92	12	8,45	15	8,52	15	8,56	16
Segurança de barragens	8,91	13	8,56	11	8,67	11	8,65	11
Resposta à mudança climática - estratégia, adaptação, resiliência, transição, riscos e gestão de impactos ambientais e sociais (comunidades locais, transformação, inclusão)	8,88	14	8,48	13	8,57	13	8,60	12
	8,82	15	8,52	12	8,57	12	8,59	13

Os Cenários 3, 4 e 5 apresentaram grande proximidade nos resultados obtidos para cada tema, com diferenças próximas a somente 1%, o que endossa a premissa estatística utilizada. Por esta razão, os resultados finais foram calculados utilizando o Cenário 5, com a média das médias dos grupos, considerando peso 2 para os grupos de colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e prefeituras (grupos de Stakeholders chave) e peso 1 para os demais grupos.

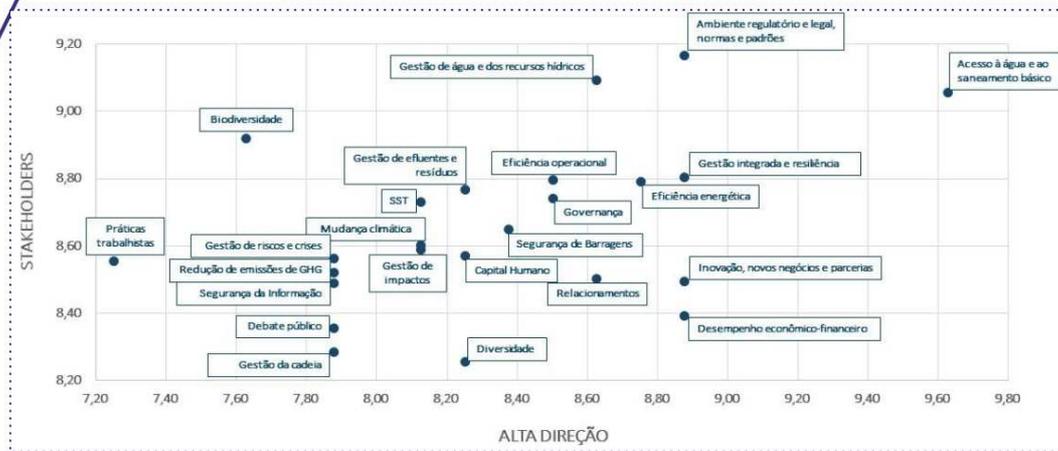
Fonte: Fundação Vanzolini, 2023

A partir dos resultados encontrados e mensurados entre as avaliações dos *stakeholders* e da Alta Direção, foi produzida a Matriz de Materialidade da SABESP em 2023, para o ciclo a partir de 2024, que pode ser visualizada na Figura 3.

Figura 3 – Matriz de Materialidade SABESP 2023/2024



## Matriz de materialidade Sabesp 2023/2024



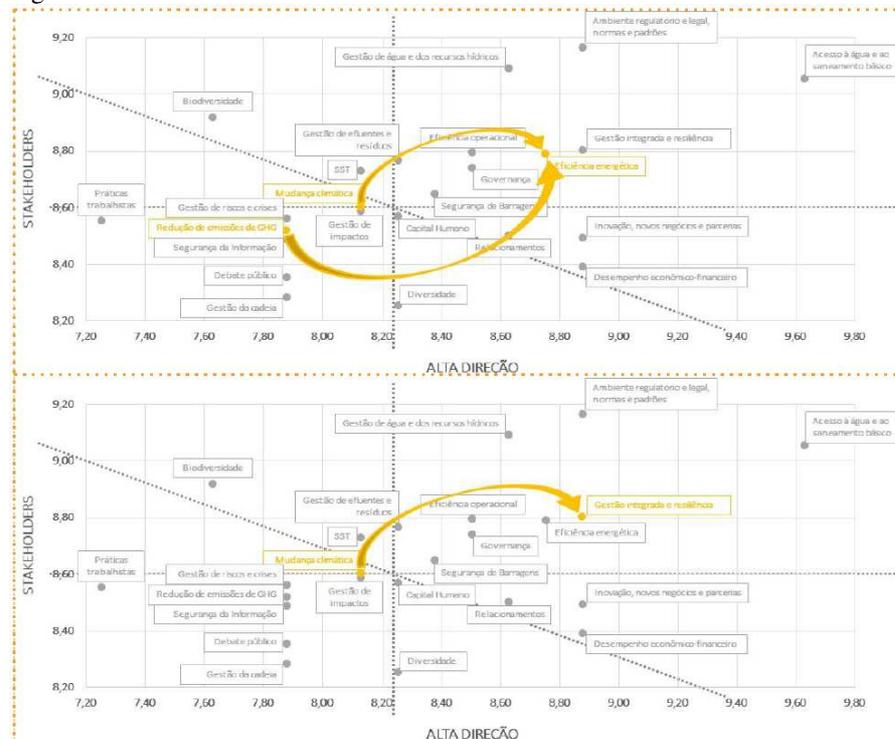
A Matriz de Materialidade dispõe os temas de acordo com o nível de relevância para a Alta Direção (eixo horizontal) e para os stakeholders (eixo vertical)



Fonte: Fundação Vanzolini, 2023

Com o resultado desta primeira matriz, demos início à análise refinada dos temas avaliados, procedendo com a identificação dos temas prioritários e percebendo que alguns temas poderiam ser agrupados em uma estratégia comum (Fig. 4). Com isso, chegamos à identificação de 12 Temas Materiais para o ciclo 2023/2024.

Figura 4 – Análise de Temas Materiais



Fonte: Fundação Vanzolini, 2023

Estes 12 Temas Materiais inicialmente levantados foram:

- Acesso à água e ao saneamento básico
- Ambiente regulatório e legal e qualidade da água
- Desempenho econômico-financeiro
- Desenvolvimento do capital humano
- Eficiência energética e mitigação da mudança climática
- Eficiência operacional e do sistema de distribuição
- Gestão de efluentes e resíduos, economia circular e eficiência no uso de recursos e materiais
- Gestão de impactos ambientais
- Gestão de riscos e crises e segurança de barragens
- Gestão integrada dos recursos hídricos e flexibilidade do sistema de abastecimento
- Governança, compliance, ética, transparência, integridade e combate à corrupção
- Relacionamentos e gestão de impactos sociais

Com uma nova rodada de avaliação e revisão dos resultados com a Alta Direção da SABESP, à luz do Planejamento Estratégico da empresa, foi feito um novo agrupamento de temas confluentes, resultando na seleção final de 11 Temas Materiais, cuja redação definitiva fica dada a seguir.

### RESULTADOS OBTIDOS:

O resultado obtido pelo processo de Estudo de Materialidade 2023/2024 da SABESP foi uma nova Matriz de Materialidade mais sólida e consistente, com cerca de quatro vezes mais contribuições do que a jornada anterior, garantindo mais confiabilidade e consistência. Após análises estatísticas e análises de cada um dos temas, realizamos agrupamentos temáticos que, ao final, resultaram em 11 temas materiais que guiarão as decisões estratégicas da Companhia durante todo o período.

Os 11 Temas Materiais que compõem a Matriz de Materialidade são:

- 1 – **Acesso à água e ao Saneamento Básico** – Em linha com o Marco Legal do Saneamento e antecipando metas, esse tema material direciona ações, projetos e investimentos para a expansão da rede da Sabesp para maximizar o acesso à água e ao saneamento nos municípios operados, incluindo o atendimento de águas irregulares, populações distantes e vulneráveis, e abordando tanto estratégias de acesso físico ao sistema (expansão da rede) quanto para maior acessibilidade à água e ao saneamento (tarifas e negociações);
- 2 – **Conformidade Regulatória e Legal** – Monitoramento e conformidade a legislações, normas, padrões e regulamentações nacionais e internacionais, para garantir o atendimento a critérios ambientais, sociais, da qualidade da água, da saúde e da segurança dos clientes, da qualidade dos efluentes tratados, entre outros. Este tema material também direciona a participação da Sabesp no debate público e na elaboração de políticas públicas, com uma atuação propositiva;
- 3 – **Desempenho econômico-financeiro** – Assegurar o desenvolvimento e o crescimento da Sabesp, assim como suas alavancagem, para gerar os melhores resultados financeiros e indicadores econômicos, além de aumentar os investimentos e o crescimento da Empresa, incluindo a busca por melhores resultados através de novos negócios, parcerias, processos de pesquisa, desenvolvimento, transformação e expansão para reduzir custos, aumentar a eficiência e o desempenho das operações da Sabesp, alcançar os objetivos socioambientais e ampliar a rede de água e esgoto;
- 4 – **Desenvolvimento do Capital Humano** – Gestão de gente de maneira responsável, buscando o desenvolvimento e o engajamento dos(as) colaboradores(as), através de sua contínua capacitação e valorização e do atendimento a todas as exigências e regulamentações trabalhistas, visando garantir maior qualidade de vida, bem-estar e saúde e segurança em todas as operações da Sabesp, incluindo ações e projetos para garantir o bem-estar dos(as) colaboradores(as) e o monitoramento sobre fornecedores;
- 5 – **Economia circular, resíduos e efluentes** – Gestão da quantidade, da qualidade e dos tipos de efluentes e resíduos gerados nas operações (incluindo efluentes tratados, resíduos sólidos e lodo), observando ações e estratégias para redução, reciclagem e reutilização, e observando a correta destinação, com foco na minimização de impactos ambientais e nas possibilidades de beneficiamento dos resíduos gerados, como reciclagem, reutilização, compostagem, e demais processos de inserção do resíduo no mercado através da logística reversa e da economia circular;

- 6 – **Eficiência Energética e Operacional** – Garantir a maior eficiência das operações, focando na economia de recursos ambientais, materiais e financeiros, na redução de perdas e na otimização de processos e investimentos, incluindo ações sobre sistemas, materiais, instalações, equipamentos, transporte, logística, eficiência energética, consumo de combustíveis, etc., o que contribui para a mitigação da mudança climática através da redução de emissões de GEE e assegura maior resiliência e adaptabilidade do negócio, com estratégias para buscar o melhor desempenho em diferentes cenários;
- 7 – **Ética, transparência e integridade** – Sistema de governança e gestão da Companhia para assegurar o cumprimento dos objetivos e das expectativas dos stakeholders e o melhor desempenho nas operações, incluindo metas e indicadores socioambientais e estruturas para garantir compliance, inibição da corrupção, integridade, ética, transparência, envolvimento da alta liderança em tópicos ESG, etc., assim como a gestão de ações internas e externas da Companhia e seu relacionamento com o mercado e a sociedade através dos diferentes processos de relato;
- 8 – **Impactos Socioambientais** – Gestão dos impactos das operações e das expansões da rede sobre o meio ambiente – inclusive sobre a biodiversidade, os mananciais, o solo e os ecossistemas – e sobre os stakeholders – considerando clientes (consumidores), prefeituras, colaboradores(as), fornecedores, parceiros, comunidades do entorno das instalações, sociedade civil, etc. – com políticas, projetos e ações, inclusive para minimização de impactos negativos, geração de impacto positivo e envolvimento da comunidade nas iniciativas da Sabesp;
- 9 – **Recursos hídricos e resiliência do sistema** – Gestão integrada dos recursos hídricos através da integração dos diferentes sistemas e de ações ambientais para assegurar o uso eficiente e sustentável da água, a preservação e a recuperação de corpos hídricos, a resiliência do sistema e a regularidade e a segurança do abastecimento, tanto em cenários de escassez quanto de excesso de água nos reservatórios, inclusive nos cenários da mudança climática, garantindo conservação do meio ambiente, gestão eficiente da demanda, segurança hídrica e a resiliência das operações;
- 10 – **Relacionamento com partes interessadas** – Gestão de relacionamentos com prefeituras, governos, órgãos de regulação e fiscalização, clientes (consumidores), colaboradores(as), fornecedores, parceiros, comunidades do entorno das instalações, sociedade civil, etc., através do desenvolvimento de políticas, projetos, ações e campanhas sociais, ações de educação e conscientização socioambiental, fidelização e satisfação, etc. para atender suas expectativas, gerenciar impactos sobre as comunidades e a sociedade, sanando necessidades sociais da população e a envolvendo nas ações da Sabesp;
- 11 – **Riscos, Crises e seguranças de barragens** – Mapeamento e avaliação de riscos e oportunidades relacionados aos processos e operações da Sabesp nas suas variadas formas (segurança de barragens, segurança da informação, riscos físicos, reputacionais, financeiros, de imagem, etc.), inclusive nos cenários de mudança climática, para garantia de atendimento a critérios técnicos para ações de prevenção, controle e resposta a riscos e crises, contemplando procedimentos de controle, monitoramento, manutenção e investimentos.

## CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES:

Como resultado de um processo construtivista e participativo com todos os responsáveis por processos na empresa de saneamento, a Matriz de Materialidade possibilita a oportunidade a seus Administradores de se concentrar nos temas mais importantes e relevantes, além de prepará-la empresarialmente para os desafios do futuro, desafios conectados à sustentabilidade da organização e aos preceitos do ESG. Assim, torna-se ferramenta importante para a Gestão, alinhando as perspectivas da empresa à sustentabilidade necessária às empresas e ao meio ambiente. Para a revisão da Matriz de Materialidade, recomendamos o uso desta estratégia para que os resultados possam ser igualmente potencializados, permitindo aprimorar os processos de gestão estratégica incorporando os pilares ESG e da Sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACCOUNTABILITY. *AA1000 AccountAbility Principles 2018*. Disponível em <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/>. Acesso em 10/05/2024.

2. GRI. *GRI 3: Temas Materiais 2021*. Disponível em <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acesso em 10/05/2024.
3. GRI. *GRI 1: Fundamentos 2021*. Disponível em <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acesso em 10/05/2024.
4. FUNDAÇÃO VANZOLINI. Estudo de Viabilidade do Water Hub, Planejamento da Estratégia ESG e Diagnósticos de Despesas – Frente: Planejamento da Estratégia ESG da Sabesp. São Paulo, 2023.