



# Encontro Técnico **AESABESP**

Congresso Nacional  
de Saneamento e  
Meio Ambiente

**CÓDIGO: 34ETC-06420**

**TEMA: GESTÃO**

**TÍTULO: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA  
GESTÃO DE RISCOS DA SABESP**

Márcio Savoia Coelho – [mscoelho@sabesp.com.br](mailto:mscoelho@sabesp.com.br)

Luciano Sousa Diaz – [lsdiaz@sabesp.com.br](mailto:lsdiaz@sabesp.com.br)

Departamento de Gestão de Riscos Corporativos e Negócios  
SABESP

**OBJETIVOS**  **DE DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL**



# Referenciais



## COSO ERM 2017

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – **COSO**, entidade sem fins lucrativos dedicada, num primeiro momento, à melhoria de relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

## ISO 31000 2018

**ISO** é a sigla de **International Organization for Standardization**, ou **Organização Internacional para Padronização**. É uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947.

No Brasil, a ISO é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).



## Política Institucional de Gestão de Riscos Corporativos

### Definições:

- 1) **Objetivos;**
- 2) **Diretrizes;**
- 3) **Competências e,**
- 4) **Conceitos.**

# Questões norteadoras

Em que medida as políticas e estratégias de gestão de riscos definidas estão sendo comunicadas e postas em prática na SABESP?

Qual o nível de maturidade de gestão de riscos da SABESP em relação às empresas do mercado?



# Solução definida



- Contratação de uma consultoria para avaliação da maturidade do processo de gestão de riscos da SABESP;
- Modalidade da contratação escolhida: Pregão eletrônico;
- Premissa: avaliação em alinhamento com os modelos do COSO e da ISO 31000:2018.

# Direcionadores para avaliação

- Análise do vínculo entre a estratégia e o risco;
- Governança em gestão de riscos;
- Cultura de riscos;
- Avaliação e tratamento do risco;
- Gestão e acompanhamento de risco;
- Relatórios e análises de dados;
- Dados e tecnologia.



# Contratada



- Empresa: Voyager Soluções Corporativas;
- Prazo de execução do contrato: 60 dias;
- Equipe: 3 consultores.

# Modelo de avaliação adotado

## Modelo do Tribunal de Contas da União (TCU)



### Ambiente

- Liderança
- Política e Estratégia
- Pessoas



### Processos

- Identificação e Análise de Riscos
- Avaliação e Resposta a Riscos
- Monitoramento e Tratamento



### Parcerias

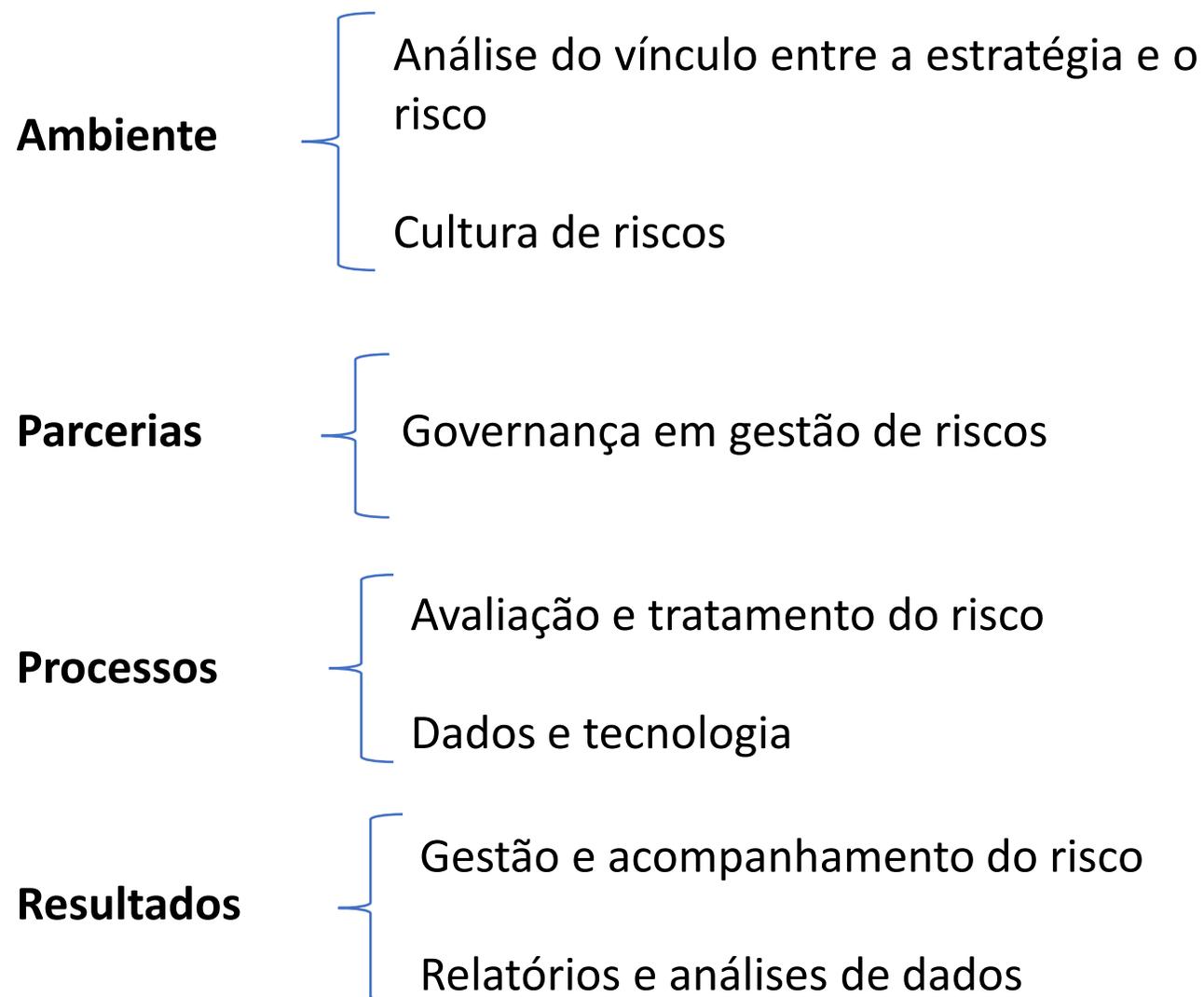
- Gestão de Riscos e Parcerias
- Planos e Medidas de Contingência



### Resultados

- Planos e Medidas de Contingência
- Resultados-Chave da Gestão de Riscos

# Modelo x Direcionadores



Alinhamento entre o modelo e os direcionadores do edital de contratação

# Método para o diagnóstico

## Análise documental

- Estatuto;
- Políticas institucionais,
- Procedimentos;
- Documentos;
- Processos avaliados (amostragem): Gestão de Riscos, Conformidade, Auditoria Interna, Planejamento Estratégico, Empreendimentos, Gestão Patrimonial, Contabilidade, Jurídico, Comercial / Relações com Clientes e Operação (água e esgoto).

## Reuniões para levantamento de dados

- 11 superintendentes e profissionais chave da amostra de processos selecionados foram entrevistados.



# Critérios de Avaliação

## Formalização

**foco** na **existência** e **publicação** do **documento** pela **autoridade competente** em pelo menos um canal corporativo (intranet, portal etc.)

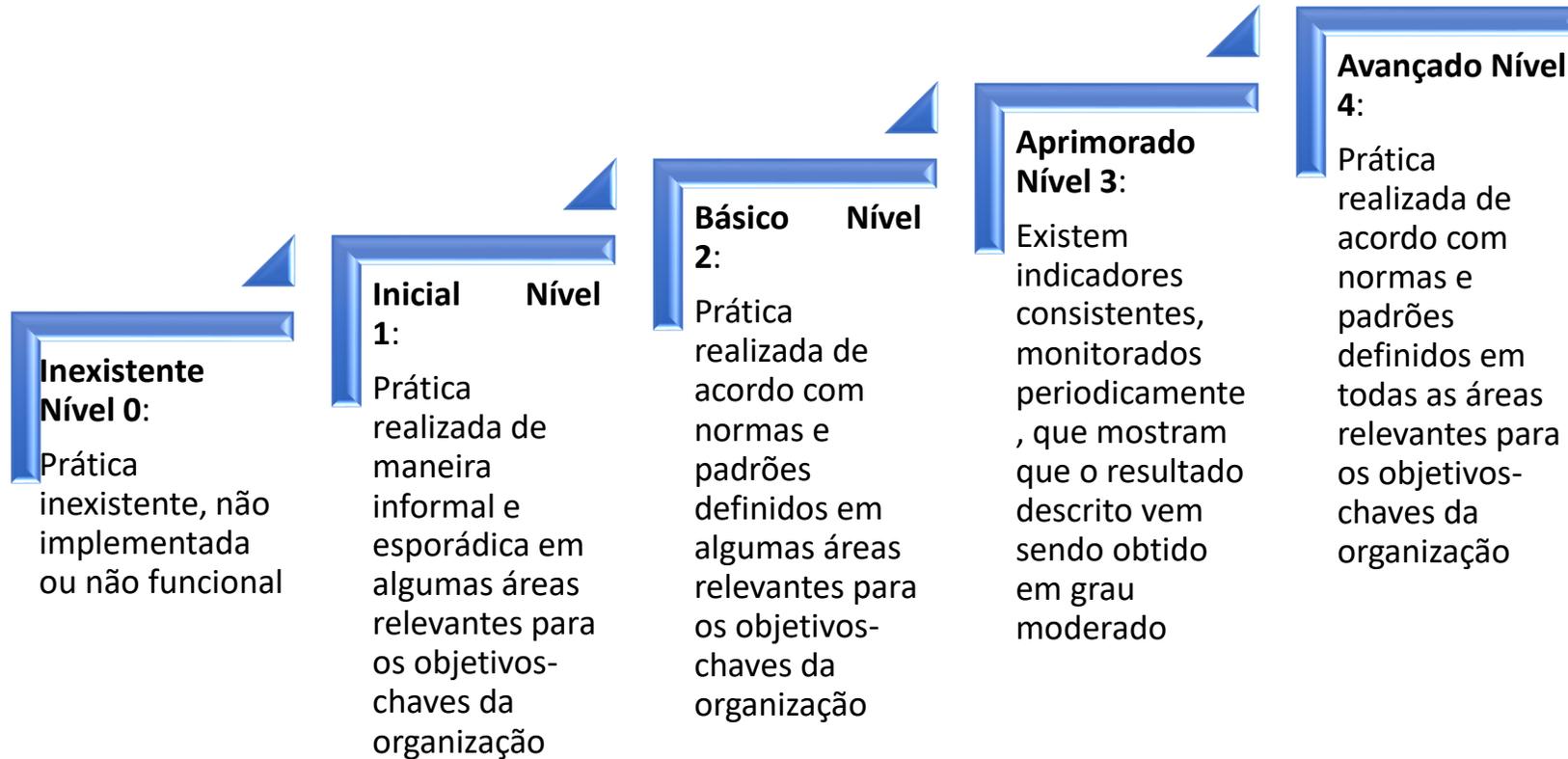
## Padronização

- **foco** na forma de **elaboração** do documento de acordo com as **melhores práticas** existentes considerando os tópicos obrigatórios (templates, modelos etc);

## Conteúdo

- **foco** no **valor** das **informações** descritas em cada tópico do documento.

# Níveis de Maturidade



## Pontuação:

- De 0,0 a 0,15 - Inexistente (0%)
- De 0,16 a 1,0 - Inicial (1% a 25%)
- De 1,10 a 2,0 - Básico (26% a 50%)
- De 2,10 a 3,0 - Aprimorado (51% a 75%)
- De 3,10 a 4,0 - Avançado (76% a 100%)

# Critérios para o Benchmarking

## Índice de Governança e Gestão (iGG)



iGovPub



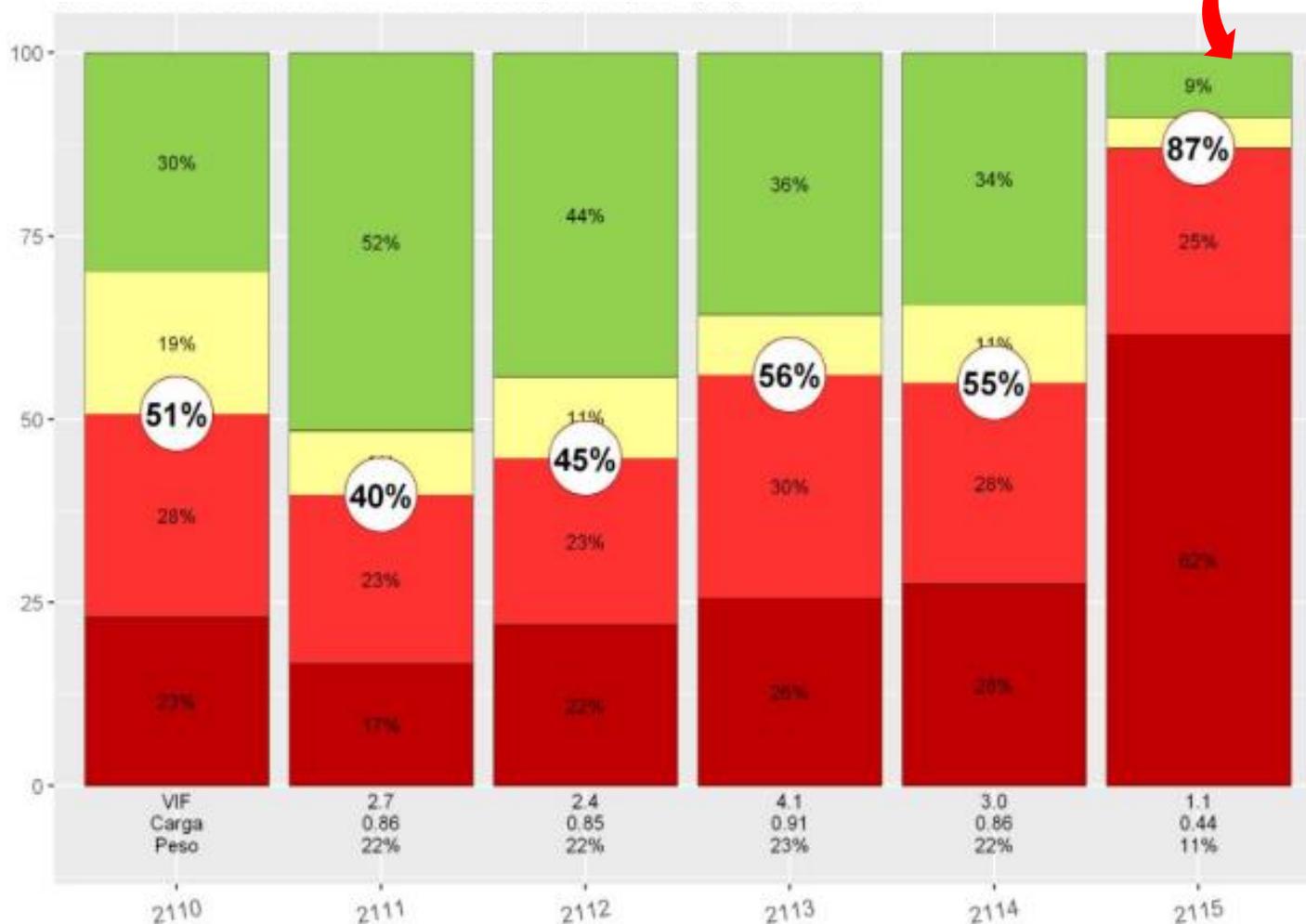
### ESTRATÉGIA

- **Gerir riscos (2110)** → Benchmarking para o processo de gestão de riscos
- Estabelecer a estratégia (2120)
- Promover a gestão estratégica (2130)
- Monitorar os resultados organizacionais (2140)
- Monitorar o desempenho das funções de gestão (2150)

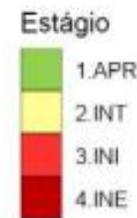
### Componentes da avaliação da prática Gerir riscos

- 2111 - A estrutura da gestão de riscos está definida?
- 2112 - Atividades típicas de gestão de riscos estão estabelecidas?
- 2113 - O processo de gestão de riscos da organização está implantado?
- 2114 - Os riscos considerados críticos para a organização são geridos?
- 2115 - A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio?

# Resultado Geral da Prática Gerir Riscos (2021)



Avaliação da consultoria contratada, adotando os critérios do modelo do TCU, colocariam a SABESP no nível aprimorado.



**Componentes da avaliação da prática Gerir riscos**

- 2111 - A estrutura da gestão de riscos está definida?
- 2112 - Atividades típicas de gestão de riscos estão estabelecidas?
- 2113 - O processo de gestão de riscos da organização está implantado?
- 2114 - Os riscos considerados críticos para a organização são geridos?
- 2115 - A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio?

Nota: em 2021, 378 empresas participaram do levantamento

# Resultado SABESP

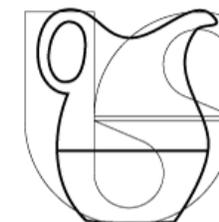
Dimensões	Nota Inicial	Peso	Nota Final	Maturidade
<b>Análise do vínculo entre a Estratégia e o Risco</b>	2,80	1	2,80	Aprimorado
<b>Governança em Gestão de Riscos</b>	3,50	2	7,00	Avançado
<b>Cultura de Riscos</b>	2,86	1	2,86	Aprimorado
<b>Avaliação e Tratamento do Risco</b>	3,17	2	6,33	Avançado
<b>Gestão e Acompanhamento de Risco</b>	3,67	2	7,33	Avançado
<b>Relatórios e Análises de Dados</b>	3,20	1	3,20	Avançado
<b>Dados e Tecnologia</b>	3,75	1	3,75	Avançado
<b>Geral</b>	3,28	10	33,27	
			<b>3,33</b>	<b>Avançado</b>

**OBS:** Como forma de aumentar a aderência da avaliação aos princípios definidos na ABNT/NBR 31.000:2018, foi definido peso 2 para os aspectos direcionadores relacionados diretamente às etapas de identificação, análise, tratamento e monitoramento do risco.

# Conclusão

O atual processo de Gestão de Riscos Corporativos da SABESP está no Nível **AVANÇADO** de Maturidade, posicionada entre as melhores empresas brasileiras na aplicação das boas práticas de Governança e Gestão de Riscos.

Obrigado!!!



**s + b +**  **+** 



**sabesp**

Márcio Savoia Coelho  
[mscoelho@sabesp.com.br](mailto:mscoelho@sabesp.com.br)