

PLANO DE NEGÓCIOS 2025
E
ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO
2025-2029



Elaborado pela Diretoria Colegiada e aprovado na 610ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração da CETESB, realizada em 17/12/2024.



**GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO**

Tarcísio de Freitas – Governador

Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística

Natália Resende – Secretária

Jônatas Souza da Trindade – Subsecretário de Meio Ambiente



CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

Presidência

Thomaz Miazaki de Toledo – Diretor-Presidente

Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade

Liv Nakashima Costa – Diretora

Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental

Adriano Rafael Arrepia de Queiroz – Diretor

Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental

Mayla Matsuzaki Fukushima – Diretora

Diretoria de Qualidade Ambiental

Carolina Fiorillo Mariani – Diretora

Apresentação

A CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo é a agência do Governo do Estado, vinculada à Secretaria Estadual de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística (SEMIL), responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo. Criada em 24 de julho de 1968, pelo Decreto n.º 50.079, é uma empresa pública estadual, da administração indireta, de capital fechado, na qual o acionista controlador é o Governo do Estado de São Paulo, sendo regida pelas Leis Federais n.º 6.404/1976 e suas alterações (Lei das Sociedades por Ações) e n.º 13.303/2016 (Lei das Estatais). Atua na execução das políticas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito do licenciamento ambiental e das atividades que utilizam os recursos naturais, do monitoramento ambiental, dos resíduos, da proteção aos mananciais, da fiscalização e do aperfeiçoamento profissional nas questões ambientais. Está organizada em cinco Diretorias: Presidência, Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade, Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental, Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental e Diretoria de Qualidade Ambiental. Além da sede, localizada no Alto de Pinheiros em São Paulo (SP), conta com 47 Agências Ambientais e 20 Laboratórios, sendo 7 descentralizados, distribuídos em todo o estado de São Paulo.

Justamente devido às atividades e experiências acumuladas nesses anos, converteu-se em um centro de excelência em várias áreas técnicas, sendo reconhecida como o principal órgão ambiental no país, a principal agência ambiental na América Latina, além de ser referência para organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial de Saúde (OMS), para diversas questões ambientais.

A CETESB possui e opera, há quase cinquenta anos, diversas redes de monitoramento ambiental no Estado, que visa avaliar a qualidade das águas e do ar, permitindo um diagnóstico amplo, identificando vulnerabilidades e áreas prioritárias de atuação, subsidiando o desenvolvimento dos programas e ações de controle, incluindo o licenciamento ambiental.

O capital humano é o maior patrimônio da Companhia e, nesse contexto, e com vistas ao desenvolvimento individual, a Escola Superior da CETESB propicia a transferência dos conhecimentos consolidados no âmbito das suas competências, objetivando fortalecer a atuação profissional na área de meio ambiente.

A CETESB coloca como prioridade da gestão a aplicação do conceito de sustentabilidade em seu mais puro equilíbrio, que concilia as questões ambientais, sociais e econômicas de forma dinâmica. Busca, ainda, migrar de uma abordagem que prioriza o controle de poluição para fortalecer as temáticas sociais e de biodiversidade, especialmente no âmbito da avaliação de impactos ambientais.

Porém, ainda há muitos desafios lançados e a serem vencidos, especialmente na tarefa de conciliar a sustentabilidade com o desenvolvimento do maior estado brasileiro, em termos econômicos e populacionais.

Nesse contexto, e em atendimento ao disposto no artigo 23, parágrafo 1º, da Lei Federal nº 13.303, de 30.06.2016, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 62.349, de 26.12.2016, a Diretoria Colegiada da CETESB elaborou o Plano de Negócios 2025 e a Estratégia de Longo Prazo, consubstanciados na Análise dos Riscos e Oportunidades para os próximos 5 anos.

O Plano de Negócios – 2025 e a Estratégia de Longo Prazo foram apreciados pelo Comitê de Auditoria Estatutário, aprovados pelo Conselho de Administração na 610ª reunião e contemplam o aprimoramento das metas inseridas nos planos anteriores, além do alinhamento ao mapa estratégico e aos projetos institucionais trazidos pela atual gestão, assim como o desenvolvimento e a implantação de metas que possam ser traduzidas em efetivo retorno à população e ao Governo do Estado de São Paulo. A seguir, a íntegra do Plano de Negócios 2025 e da Estratégia de Longo Prazo 2025-2029.

Diretoria Colegiada

Sumário

1	Introdução	4
2	Estratégia de Longo Prazo 2025-2029	6
	2.1 Norteadores de Governo	6
	2.2 Diagnóstico CETESB	8
	2.3 Mapeamento Estratégico CETESB 2023-2026	9
	2.4 Desdobramento do Planejamento Estratégico	12
3	Plano de Negócios 2025	18
	3.1 Eixos 2025	18
	3.2 Metas 2025.....	25

1 Introdução

A CETESB atua na execução das políticas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito do

- **licenciamento ambiental de fontes de poluição e das atividades que utilizam os recursos naturais,**
- **do monitoramento ambiental,**
- **do aperfeiçoamento profissional nas questões ambientais,**
- **dos resíduos,**
- **da proteção aos mananciais, e**
- **da fiscalização.**

A CETESB é uma empresa pública estadual, constituída com poder de polícia delegado pelo Estado. É parte integrante da administração indireta, de capital fechado, onde o acionista controlador é o Governo do Estado de São Paulo. É uma empresa regida pelas Leis Federais nº 4.320/1964, nº 6.404/1976 e nº 13.303/2016.

As receitas estimadas para 2025 são da ordem de **R\$ 730,9 milhões/ano, cerca de 24% são oriundas da subvenção de custeio do Estado de São Paulo e 76% de recursos próprios**, obtidos com receitas do sistema de licenciamento ambiental, arrecadação de multas ambientais, taxa de fiscalização ambiental e prestação de outros serviços.

As ações de preservação e melhoria ambiental realizadas pela Companhia, na qualidade da água, do ar e do solo, se coadunam com as atividades produtivas e o desenvolvimento socioeconômico no cumprimento das diretrizes ambientais, da sustentabilidade e na qualidade de vida da população.

A Companhia desenvolveu e vem aprimorando suas estruturas de governança, com o objetivo de aperfeiçoar o controle e a gestão de riscos, atendendo aos requisitos de compliance e de conformidade no ambiente empresarial.

O quadro de pessoal, com base em 30.10.2024, é de **1.817 empregados, sendo 1.177 em cargos de nível universitário, 597 em cargos de nível médio e 43 em cargos de nível operacional**, distribuídos entre 996 empregados do sexo masculino e 821 do sexo feminino. O Quadro de Pessoal autorizado pelo Exmo. Sr. Governador do Estado, em 06.09.2023, é composto por 2.454 cargos, sendo 61 cargos de livre provimento, 2.341 cargos do quadro permanente e 52 cargos do “Quadro Suplementar – Extinto na Vacância”. A CETESB conta com um quadro de empregados altamente qualificados, sendo 3 empregados com Pós-Doutorado, 1 com livre docência, 65 com Doutorado, 206 com Mestrado, 418 com Pós-Graduação/Especializações e 657 com Graduação.

Destacam-se, no atendimento às atribuições legais, a atuação da CETESB no licenciamento ambiental, fiscalização, política de controle e redução de emissões de poluentes ao meio ambiente (fontes estacionárias e móveis), no monitoramento e na

avaliação da qualidade ambiental, gestão do conhecimento ambiental e apoio à execução de programas de proteção à saúde pública, além das questões dos resíduos sólidos e da responsabilidade pós-consumo para a logística reversa.

Além das previstas na legislação, participa de ações em compromissos internacionais, como na Convenção-Quadro sobre Mudanças Climáticas das Nações Unidas (UNFCCC), no Protocolo de Montreal, Protocolo de Quioto, Centro Regional para a Convenção de Estocolmo e Acordo de Paris.

A elaboração do Plano de Negócios 2025 e a Estratégia de Longo Prazo contou com diversas reuniões da Diretoria Colegiada objetivando a atualização da matriz SWOT, a concepção dos eixos que direcionaram a definição das metas para 2025, bem como a revisão das estratégias a serem adotadas a longo prazo. Para facilitar a interface da direção com os colaboradores da Companhia e apoio na elaboração deste documento, foi constituído um Grupo de Trabalho com representantes de todas as Diretorias.

2 Estratégia de Longo Prazo 2025-2029

Segue abaixo a estruturação da estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para os próximos cinco anos.

2.1 Norteadores de Governo

O planejamento estratégico da CETESB teve como base os seguintes norteadores:

1. Diretrizes de Governo do Estado de São Paulo

I - o **diálogo** e a inovação, visando uma administração pública descentralizada, inovadora e tecnológica, direcionada ao atendimento rápido e desburocratizado dos anseios da população e ao enfrentamento de problemas;

II - a **dignidade** e o comprometimento com a participação social, o equilíbrio das contas públicas, a valorização das pessoas, o cumprimento de prazos, o desenvolvimento de ações que gerem resultados econômicos e sociais e a sustentabilidade ambiental;

III - o **desenvolvimento** e a técnica, visando a implementação de modelo de gestão com ênfase em resultados, planejamento, propósito e criatividade, voltado ao cuidado com as pessoas, à geração de oportunidades, à garantia dos direitos individuais e coletivos e ao respeito ao meio ambiente.

2. Plano do Governo do Estado de São Paulo

- Resgatar o caráter inovador da CETESB, com fortalecimento de áreas de pesquisa, emergências, análises de riscos, atividades laboratoriais, cursos, treinamentos, avaliação da qualidade do ar, água, áreas contaminadas e fiscalização;
- Criar marco legal e institucional, alinhado com as melhores práticas, incentivando o Licenciamento por Adesão e Compromisso (LAC), garantindo segurança jurídica e diminuição das incertezas regulatórias;
- Informatizar processos para obtenção de licenças ambientais digitais, promover a desburocratização, informatização e transparência do processo de licenciamento assim como a revisão das respectivas taxas.

3. Programas Estaduais da Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística de São Paulo

Programas estruturantes da Secretaria, que norteiam o planejamento e a execução das suas ações:

- Estratégia Climática do Estado de SP;
- Plano Estadual do Meio Ambiente;
- Programa IntegraTietê;
- Programa Universaliza SP;
- Resíduos Sólidos;
- Transição Energética e Descarbonização;
- Logística e Transportes.

4. Plano Plurianual 2024-2027

O Plano Plurianual 2024-2027 estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública estadual para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. A CETESB está alinhada principalmente com o objetivo Meio Ambiente e Recursos Naturais Preservados, com Garantia de sua Integridade e Equilíbrio para Manutenção das Funções Ecológicas Essenciais à Vida, que envolve o aumento da segurança hídrica, da destinação adequada dos resíduos sólidos, da produção de energia limpa e renovável e da cobertura verde no território, além da diminuição de emissão de gases de efeito estufa na atmosfera, com intuito de buscar a neutralidade de carbono¹.

A CETESB tem ações no Programa 2604 “Melhoria da Gestão Ambiental e Promoção do Desenvolvimento Sustentável no Estado” que contempla o objetivo de melhorar a eficiência dos processos de licenciamento ambiental, do monitoramento da qualidade do ar, do solo, das praias litorâneas e do atendimento às emergências químicas. E também tem ações em outros Programas, como: 2617 “Educação Ambiental, Pesquisa Científica, Inovação Tecnológica e Gestão do Conhecimento” com capacitação e difusão do conhecimento ambiental pela Escola Superior da CETESB; 2622 “Segurança Hídrica” com medição e avaliação da qualidade das águas; e, 2623 “Planejamento, Formulação, Apoio à implementação de Ações Sustentáveis da Política de Saneamento Básico” com monitoramento dos aterros no Estado e, melhoria da efetividade dos sistemas de logística reversa.

¹ “Compromisso SP Carbono Zero” lançado em 27 de novembro de 2023. A CETESB será o principal agente executivo da subsecretaria Estadual de Meio Ambiente nesse projeto.

2.2 Diagnóstico CETESB

De forma a analisar tanto o ambiente interno da Companhia (forças e fraquezas), quanto o externo (oportunidades e ameaças) para desenvolver um plano estratégico da CETESB, foi construída a matriz SWOT pela Diretoria Colegiada e funcionários. Essa matriz foi revista para 2025, de forma a considerar atualizações nos elementos apontados.

AMBIENTE INTERNO

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento nacional e internacional como referência na temática ambiental• Multidisciplinaridade de profissionais, ampla gama de especialistas nas temáticas ambientais de relevância nacional e internacional• Capilaridade e disponibilidade para atendimento em todo o território paulista• Base de dados ambientais qualificados, de extenso período com boa cobertura do território paulista• Difusão do conhecimento técnico e ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Baixa estruturação na gestão de recursos, de processos e de resultados• Baixa estruturação para comunicação interna e externa• Fragilidade na integração das áreas da companhia• Carência de indicadores regulatórios para avaliação do tempo de resposta às demandas (tempo não previsível de resposta aos interessados)• Baixa estruturação para captação e execução de investimentos• Baixa percepção dos colaboradores em relação ao cenário futuro da Companhia
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Disseminação do conhecimento técnico e científico na gestão ambiental• Oferta de serviços para outros entes federativos (União, Estados e Municípios)• Demandas do mercado por desempenho ESG (novos negócios) e novas tecnologias• Captação de recursos de Fundos Nacionais e Internacionais e outros parceiros para fomento à pesquisa e serviços associados ao meio ambiente e investimentos• Descentralização de atividades para os municípios, a exemplo da municipalização do licenciamento ambiental de impacto local	<ul style="list-style-type: none">• Intensificação de ocorrências de crises ambientais• Intensificação de eventos extremos relacionados às mudanças climáticas• Cortes orçamentários do tesouro• Alterações legislativas que possam fragilizar a proteção do meio ambiente e saúde pública no Estado de São Paulo

AMBIENTE EXTERNO

Em 2024, foram elaboradas: matriz de risco da CETESB pelos funcionários e alta gestão; e matriz de materialidade dentro do Plano de Sustentabilidade Corporativo pelos funcionários, alta gestão da CETESB e stakeholders. Porém, pelo prazo de finalização dessas matrizes, entre novembro e dezembro de 2024, não foi possível utilizá-las na elaboração desse documento, servindo apenas de norteador de alguns aspectos levantados.

2.3 Mapeamento Estratégico CETESB 2023-2026

Em 2023, com a chegada da nova diretoria, com base nos objetivos estratégicos do Governo de São Paulo e na pesquisa de clima organizacional efetuada com o corpo funcional da CETESB, definiu-se duas frentes de atuação: execução de um plano de ação emergencial 2023 e construção do planejamento estratégico da gestão para atuação entre 2024 e 2027.

O Plano de Ação Emergencial 2023 foi estruturado em cinco eixos (pessoal, sistemas, infraestrutura, normas/procedimentos e comunicação), 17 objetivos específicos e 56 ações que foram realizadas ao longo de 2023 e início de 2024.

O planejamento estratégico da gestão foi elaborado, considerando inclusive desdobramentos das ações emergenciais, com base nas diretrizes do Governo, na matriz SWOT, e na missão, visão e valores da CETESB. Foi estruturado o mapa da estratégia desta gestão da CETESB, com quatro perspectivas: (i) resultados para a sociedade, (ii) processos e governança, (iii) pessoas e capacitação e, (iv) financeiro, conforme apontado abaixo.

A partir desses elementos, a Diretoria Colegiada estabeleceu sete diretrizes/objetivos para a estratégia de longo prazo, que devem perdurar para além da gestão:



Para a Diretoria, é vital orientar o trabalho da CETESB em um novo cenário global focado na inserção da sustentabilidade no negócio, e adequar e inovar os serviços às novas expectativas da sociedade. Será necessário garantir a solidez financeira e atrair investimentos para a Companhia. As tomadas de decisão e a formulação de políticas públicas devem ser baseadas em dados científicos e tecnologias de ponta. Isso tudo, assegurando valores éticos, integridade e transparência nos processos de governança e valorizar, capacitar, reforçar e cuidar do corpo funcional, responsável por manter a CETESB como um centro de referência nacional e internacional no campo ambiental e na proteção da saúde pública.

Mapa Estratégico 2023-2026



Negócio Execução das políticas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito do licenciamento ambiental de fontes de poluição e das atividades que utilizam os recursos naturais, do monitoramento ambiental, do aperfeiçoamento profissional nas questões ambientais, dos resíduos, da proteção aos mananciais e da fiscalização.

Referencial Estratégico

Missão Promover e acompanhar a execução das políticas públicas ambientais e de desenvolvimento sustentável, assegurando a melhoria contínua da qualidade do meio ambiente de forma a atender às expectativas da sociedade no Estado de São Paulo.

Visão Buscar a excelência na gestão ambiental e nos serviços prestados aos usuários e à população em geral, aprimorando a atuação da CETESB no campo ambiental e na proteção da saúde pública.

Valores Ética, legalidade, transparência, eficiência, eficácia, isonomia, imparcialidade, responsabilidade, valorização do capital humano e compromisso com a empresa.

Resultados para a Sociedade

1 preparar a Companhia para os desafios do novo cenário ambiental global

2 aproximar, adequar e inovar os serviços da Companhia às novas expectativas da sociedade

Processos e Governança

3 repactuar a gestão e fiscalização com os entes federativos e demais interessados

5 investir na utilização de dados científicos e tecnologias para tomada de decisão e formulação de política pública

6 assegurar valores éticos, integridade e transparência organizacional nos processos de governança

Pessoas e Capacitação

7 valorizar, capacitar, reforçar e cuidar do corpo funcional

Financeiro

4 assegurar a solidez financeira e atrair investimentos para a Companhia

As metas corporativas são definidas anualmente, as quais subsidiam a mensuração do caminho para o alcance dos objetivos estratégicos. As metas estipuladas em 2024 estavam focadas nas seguintes diretrizes/objetivos estratégicos:

- Objetivo estratégico 1: Preparar a Companhia para os desafios do novo cenário ambiental global com foco na inserção da sustentabilidade no negócio

Meta 4: Elaborar Plano de sustentabilidade corporativo (base para priorização de ações de forma eficiente e planejada, das ações internas e externas da CETESB; seleção de indicadores para monitoramento, auxiliando o reporte transparente das ações da CETESB e acompanhamento das ações e sua efetividade frente aos pontos mapeados e priorizados).

Meta 5: Gerar 40% da energia consumida pela CETESB, a partir de fontes renováveis e mais limpas (redução do consumo de energia elétrica, proveniente da concessionária, aumentando o consumo de energia gerada a partir de sistemas alternativos renováveis e sustentáveis, além da redução de despesas de custeio).

- Objetivo estratégico 2: Aproximar, adequar e inovar os serviços da Companhia às novas expectativas da sociedade

Meta 1: Publicar quatro documentos que contemplem a revisão e/ou proposta de instruções e normativas (linhas de corte) para racionalizar o licenciamento de empreendimentos (a definição de linhas de corte orienta o corpo técnico, consultores e empreendedores sobre enquadramento dos empreendimentos e sobre etapas do licenciamento, em diversas tipologias de empreendimento, permitindo maior clareza e presteza no desenvolvimento dos trabalhos, e uma atuação mais dedicada para as questões ambientais mais relevantes, visando atender as demandas da sociedade, cuidando melhor do meio ambiente).

Meta 3: Aumentar 18 novos pontos na rede de monitoramento de qualidade de água (aferir o resultado do Programa IntegraTietê, um dos principais programas da SEMIL, por meio do monitoramento e acompanhamento de indicadores de qualidade ambiental).

Meta 6: Verificar no mínimo 8% do estoque de TCRA apurados com mais de 5.000 mudas com prazo de execução até 30/09/2024, que aproximadamente totaliza 3.000 TCRA (promoção da melhoria da qualidade ambiental por meio do incremento da cobertura vegetal do estado, assegurando a efetividade da exigência de compensação pela supressão de vegetação nativa; finalização do procedimento administrativo dos processos antigos, por meio da verificação do efetivo cumprimento das medidas compensatórias, aplicando, conforme o caso, as medidas sancionatórias cabíveis nas situações em que se constatar o não cumprimento das obrigações; padronização dos procedimentos de vistorias de modo a otimizar o uso da força de trabalho disponível; rápida

detecção de irregularidades no cumprimento das exigências feitas em processos de autorização ou licença).

Meta 7: Elaborar o Plano Estratégico de Comunicação Integrada da CETESB (atendimento de solicitações de imprensa é hoje, a principal tarefa da comunicação. Com a divulgação dos trabalhos e presença constante em outros meios de comunicação, a Companhia terá a oportunidade de colocar o seu “ponto de vista” do início do processo, equilibrando a relação entre responder e pautar, dando mais transparência ao seu trabalho e subsequentemente melhorar a imagem institucional).

- Objetivo estratégico 5: Investir na utilização de dados científicos e tecnologia para tomada de decisão e formulação de políticas públicas

Meta 2: Estruturar a base do Programa de Governança de Dados da CETESB (na Governança de Dados são definidos papéis, responsabilidades, política, padrões e procedimentos que permitem aprimorar a qualidade dos dados, fortalecer a integração e o fluxo de dados e comunicações, fortalecer a sinergia e engajamento entre as áreas da instituição, ampliar a rastreabilidade dos dados e fortalecer aspectos de segurança, privacidade e conformidade. Esses são pontos que permitem a instituição planejar e tomar decisões de forma mais assertiva, atuar com maior eficiência operacional e credibilidade).

As metas para 2025 estão apontadas no item “Plano de Negócios 2025”.

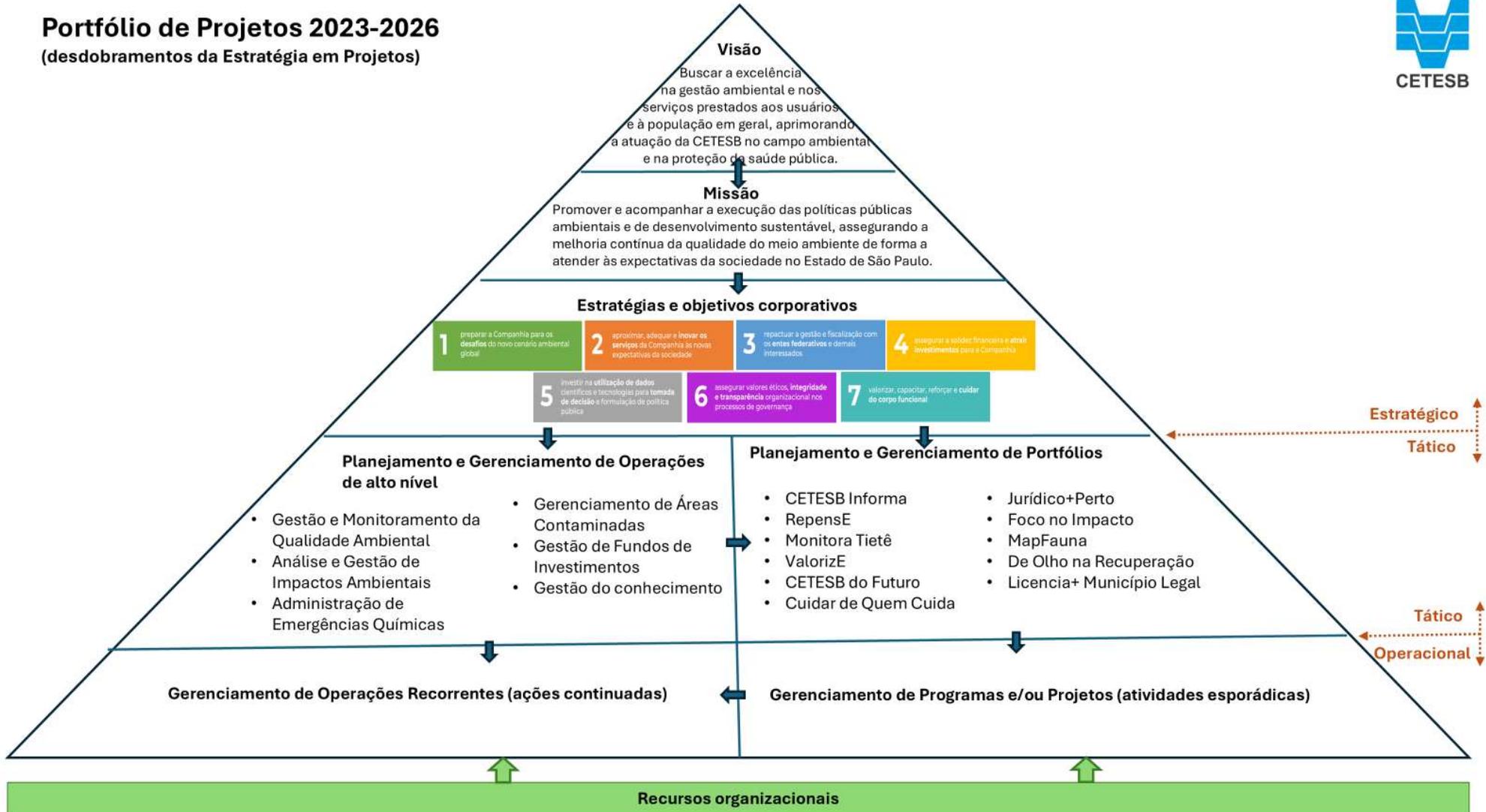
2.4 Desdobramento do Planejamento Estratégico

O desdobramento da estratégia é um processo de gestão que divide um objetivo em atividades menores, claras e mensuráveis, garantindo assim o alinhamento e a eficácia na execução. Este processo permite uma visão clara de como cada atividade contribui para o objetivo final, facilitando o acompanhamento e possíveis ajustes das estratégias.

Em nível tático, a estratégia foi desdobrada em ações e 11 Projetos Institucionais que estão sendo desenvolvidos para dar foco em oportunidades de melhorias da qualidade dos serviços prestados, ou mesmo oportunidades de novos serviços, reforçando a imagem institucional. Cada projeto tem metas anuais estabelecidas.

Em nível operacional, foram definidas metas vinculadas as atribuições de cada divisão, departamento e diretoria da Companhia, num Painel de Contribuição, atreladas aos objetivos dos Projetos Institucionais, de forma a aumentar a capacidade de alcançar os objetivos estratégicos. Em 2024, foram elaboradas 390 metas pelos funcionários com validação dos superiores imediatos.

Portfólio de Projetos 2023-2026 (desdobramentos da Estratégia em Projetos)



Um breve descritivo dos 11 Projetos está abaixo:



- Tornar a comunicação mais ativa para o público externo e interno.
- Divulgar as ações/produtos da CETESB para além das agendas.
- Desdobrar os conteúdos e ampliar as mídias de comunicação.
- Criar comunicação onde os funcionários se enxerguem na comunicação, interajam e participem.
- Adequar o site e intranet.
- Retomar e ampliar agendas de divulgação e eventos.



- Estabelecer boas práticas de Governança de Dados na Cia.
- Ampliar a transparência dos dados da Cia. e democratizar a informação.
- Fomentar uma cultura de decisão baseada em dados.
- Aumentar a eficiência dos serviços de tecnologia da informação.
- Instituir, de forma transversal na Cia, conceitos de sustentabilidade.



- Aprimorar o plano de carreira da CETESB.
- Elaborar o Programa de Cuidado e Clima Organizacional.



CETESB



**DE OLHO NA
RECUPERAÇÃO**

- Efetuar a verificação e acompanhamento da execução dos Termos de Compromisso de Recuperação Ambiental – TCRA estabelecidos junto à CETESB.



CETESB



**LICENCIA +
MUNICÍPIO LEGAL**

- Fomentar a habilitação dos municípios para o licenciamento ambiental (objetiva-se que os municípios que ainda não estejam habilitados tornem-se aptos ao licenciamento e ainda, aqueles que já se encontram habilitados progridam para a ampliação de licenciamentos de maior grau de impacto).



CETESB



MONITORA TIETÊ

- Monitorar o rio Tietê e gerar os indicadores seguindo as diretrizes do IntegraTietê.
- Aproximar a sociedade do trabalho técnico da CETESB, da coleta ao resultado, fortalecendo a imagem institucional.
- Evidenciar o papel da CETESB como o órgão oficial responsável pelas informações técnicas de qualidade ambiental.



CETESB



VALORIZE

- Aprimorar a comunicação e expressar o valor gerado pela CETESB para a qualidade de vida das pessoas, seja pelos resultados diretos dos monitoramentos ambientais em apoio às políticas públicas, de proteção ao ambiente, seja pelo aumento da transparência ativa, com vistas a um desenvolvimento sustentável do Estado de São Paulo.



REPENSE

CETESB

- Revisitar os processos de negócio e as decisões de investimento com a visão sistêmica de alinhamento das ações da CETESB com as do Estado e atendimento as demandas, capacidade operacional e instalada, e legislação vigente, buscando identificar oportunidades de melhoria e aumento na eficiência nos serviços prestados.



FOCO NO IMPACTO

CETESB

- Racionalizar as ações por meio de normativas e procedimentos para maior agilidade e eficiência, inovando no desempenho de suas atividades permitindo maior foco no licenciamento e acompanhamento de empreendimentos estratégicos e de significativo impacto ambiental.



MAPFAUNA

CETESB

- Incluir a fauna como indicador de qualidade ambiental e de biodiversidade do território, cujo acompanhamento e gestão subsidiem as decisões do licenciamento ambiental e a elaboração de políticas públicas visando um Estado mais sustentável.
- Organizar e disponibilizar os dados de fauna, de forma a incorporar, nos trabalhos da CETESB, uma nova variável, que ao lado dos dados de ar, água, solo, resíduos etc., permita uma avaliação mais acurada da qualidade ambiental do Estado, melhorando as avaliações ambientais dos empreendimentos e eventualmente subsidiando a elaboração de planos e programas setoriais/regionais.



CETESB



JURÍDICO + PERTO

- Avaliar e identificar as normas aplicáveis pela / à CETESB e publicar as informações e elaborar compêndio de normas para as equipes.
- Identificar, junto às diretorias, os principais elementos de dúvida jurídica para elaboração de Orientações Jurídicas Corporativas – OJC.
- Modernizar regra interna que estabeleça o rito para estabelecimento de entendimentos / precedentes jurídicos de cumprimento obrigatório.

3 Plano de Negócios 2025

3.1 Eixos 2025

Importante ressaltar que atualmente estão em andamento diversas ações atreladas aos objetivos estratégicos e que continuarão sendo desenvolvidas no decorrer dos próximos anos, e que para 2025 foram definidos cinco eixos para a elaboração deste Plano de Negócios:

1. Inserção de sustentabilidade no negócio
2. Atendimento ao cliente (público/privado)
3. Integração e modernização de sistemas
4. Captação de recursos e parcerias
5. Desenvolvimento e valorização do corpo funcional.

Abaixo estão os descritivos dos eixos:

Objetivo estratégico 1: Preparar a Companhia para os desafios do novo cenário ambiental global com foco na inserção da sustentabilidade no negócio

Eixo. Inserção de sustentabilidade no negócio

Nos últimos anos, as demandas da sociedade por sustentabilidade têm crescido de maneira significativa, impulsionadas por uma maior conscientização sobre os impactos das mudanças climáticas, a perda da biodiversidade, a escassez de recursos e as desigualdades sociais. Com o acesso ampliado à informação, o público passou a exigir ações consistentes e transparentes de empresas e governos para garantir um futuro sustentável.

Nesta contínua busca por adotar as melhores práticas em seus processos, a CETESB enfrenta o desafio não só de desenvolver soluções eficazes para os problemas ambientais de São Paulo, mas também de atender às novas expectativas da sociedade. Esse compromisso envolve tornar suas operações mais conscientes e responsáveis, considerando aspectos ambientais, sociais, econômicos e de governança.

Como responsável por desenvolver e acompanhar a execução das políticas públicas ambientais no Estado, regular e fiscalizar questões ambientais, a CETESB também tem o dever de liderar as práticas sustentáveis em sua própria operação. Ao praticar o que promove, a CETESB reforça sua credibilidade e incentiva outras organizações a seguirem práticas responsáveis.

Por outro lado, a incorporação rápida de novos conhecimentos e tecnologias é essencial para o sucesso de programas como a Estratégia Climática e descarbonização, a Transição Energética e a universalização do saneamento, ou seja, a Companhia precisa estar preparada para responder com agilidade às prioridades dos planos governamentais que visam o desenvolvimento sustentável do estado.

A inserção da sustentabilidade nos negócios da CETESB está sendo abordada em duas frentes principais:

1. Sustentabilidade Corporativa: incorporar as melhores práticas de sustentabilidade nas atividades da CETESB e nas decisões estratégicas da Companhia, promovendo uma atuação mais responsável, consciente e transparente.

2. Fomento da Sustentabilidade no Estado:

- Integrar critérios de sustentabilidade em seus serviços para incentivar práticas sustentáveis em todo o estado;
- Preparar a Companhia para atender às demandas das principais políticas de desenvolvimento sustentável, alinhando-se com as metas e prioridades do Estado.

Em 2024, a CETESB trabalhou no seu plano de sustentabilidade corporativa, tendo realizado pesquisa com partes interessadas para elaboração da matriz de materialidade, com isso, os temas materiais elencados foram 13: (i) Bem-estar dos(as) colaboradores(as), saúde e segurança do trabalho e práticas trabalhistas; (ii) Capacitação, desenvolvimento e retenção de colaboradores(as); (iii) Comunicação e engajamento com as partes interessadas; (iv) Contribuições ao ambiente regulatório e às políticas públicas; (v) Diversidade, equidade e inclusão; (vi) Ética, transparência e conformidade; (vii) Gestão e disponibilização de dados técnicos e científicos para aprimorar a gestão ambiental; (viii) Gestão e eficiência operacional, incluindo inovação e sistematização de processos; (ix) Mitigação e adaptação à mudança climática; (x) Proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais e da biodiversidade; (xi) Qualidade ambiental (água, ar e solo); (xii) Respostas a emergências ambientais; (xiii) Segurança da Informação e Privacidade.

Em 2025, a Companhia pretende trabalhar no: (i) desenvolvimento da estratégia de implementação do Plano de Sustentabilidade da CETESB, incluindo: elaboração da política de sustentabilidade, o aumento do engajamento dos funcionários, capacitação técnica, acompanhamento e monitoramento dos indicadores corporativos de sustentabilidade (ii) avaliação da aplicação de “Soluções Baseadas na Natureza – SbN” no licenciamento ambiental com AIA. (iii) elaboração do plano de Adaptação Climática da CETESB, com medidas para antecipar, preparar-se, adaptar-se ou recuperar-se dos impactos das mudanças climáticas.

Objetivo estratégico 2: Aproximar, adequar e inovar os serviços da Companhia às novas expectativas da sociedade

Eixo. Atendimento ao cliente (público e privado)

A atual gestão da CETESB busca incutir em todas as camadas da empresa uma preocupação permanente quanto a necessidade de melhoria de atendimento ao público que utiliza os serviços prestados pela Companhia. Esse intento objetiva garantir que as inovações e aprimoramentos em curso tenham o compromisso de tornar melhor a experiência dos nossos clientes externos e atender a expectativa da

sociedade, identificada por meio da Matriz de Materialidade, resultante do Plano de Sustentabilidade Corporativo.

Com base nos levantamentos realizados desde o início do Governo - durante o período de transição - e que foram sendo mais bem detalhados e ampliados ao longo dos dois primeiros anos desta gestão, há uma compreensão quanto a alguns desafios associados ao tema. A título de exemplo pode-se elencar: a) demanda da sociedade por maior celeridade e previsibilidade no atendimento aos prazos no contexto do licenciamento ambiental; b) dificuldade de acesso dos usuários aos processos públicos de licenciamento ambiental, mesmo para peticionamento de documentos nesses processos; c) falta de abertura para a realização de reuniões de esclarecimentos/orientações entre usuários e as equipes técnicas da CETESB - especialmente no âmbito dos trabalhos relacionados ao licenciamento ambiental; e d) carência de uma comunicação clara, em linguagem acessível e tempestivamente às demandas que se apresentam, sejam elas originadas pela imprensa ou até mesmo a apresentação de resultados (relatórios) ordinários elaborados pela CETESB.

Considerando os pilares da gestão de Governo de São Paulo de Desenvolvimento, Diálogo e Dignidade, os forçantes para transparência dos serviços públicos prevista na Lei de Acesso à Informação (Lei Federal 12.527/2011) e a necessidade de maior efetividade nas ações da CETESB, há um conjunto de ações em curso na Companhia voltadas para enfrentar as condições acima elencadas e que estão organizadas no presente eixo.

O presente eixo contempla, portanto, um conjunto de ações da atual gestão da CETESB voltadas para a melhoria no atendimento aos seus clientes. As referidas ações objetivam: (i) avançar na racionalização de processos de licenciamento ambiental alcançando patamares mais céleres na instrução e tomada de decisão nos pedidos de licenças e outras autorizações; (ii) melhorar a transparência de seus atos por meio da publicidade de suas ações bem como aprimorando os mecanismos de acesso aos processos administrativos; (iii) ampliar os mecanismos de diálogo e de atendimento aos clientes, sejam eles associados ao Poder Público ou a interesses privados.

Dentre as principais ações em curso na atual gestão acerca do tema, tem-se:

- Coordenação de ações de apoio entre Agências Ambientais com vistas a reduzir o estoque de pedido de licenças e autorizações em determinadas Agências com estoque elevado;
- Criação e atualização de procedimentos por meio de Decisões de Diretoria que propiciem a racionalização de recursos na instrução de processos de licenciamento, ganhando em celeridade sem implicar em prejuízo às ações de controle e proteção ao meio ambiente;
- Implantação de formulários digitais para o registro de inspeções no âmbito do licenciamento ambiental, agregando racionalidade na atuação em campo e na instrução dos processos administrativos;
- Ampliação do uso do Sistema Eletrônico de Informações – SEI no âmbito dos trâmites externos e internos da Companhia. O uso do SEI além de sua ampla

compatibilidade entre órgãos da administração pública direta, representa uma melhoria na transparência das ações, ao se considerar o seu mecanismo de acesso público a processos. A substituição dos sistemas atuais, especialmente o e-ambiente pelo SEI, se dará paulatinamente, tendo em vista a alta dependência das atividades finalísticas da CETESB ao e-ambiente;

- Implantação do sistema de “Call Center” para toda a Companhia que implicará num melhor atendimento às demandas do público externo de origem telefônica, e-mail, chat, etc. O referido sistema, que se encontra em fase de contratação ainda para 2024, propiciará um atendimento célere e padronizado às demandas frequentes, mas também haverá o direcionamento para o atendimento customizado para as demandas de maior especificidade. Além disso, reduzirá a demanda por atendimento ao público nas Agências para demandas repetidas e gerais (ex.: esclarecimento sobre funcionamento dos sistemas informatizados) desonerando profissionais dessas unidades e possibilitando o uso de seus serviços para atividades mais especializadas.
- Inclusão de atendimento inteligente, com uso de inteligência artificial (IA);
- Fortalecimento da autonomia dos gestores descentralizados da CETESB – especialmente das Agências Ambientais – como um ator de relevância do SEAQUA, na interface junto ao Poder Público local e ao empresariado de sua região, objetivando ampliar e melhorar as condições de diálogo tanto para a implementação de políticas públicas da SEMIL, mas também para o esclarecimento e resolução de conflitos como por exemplo na instrução de processos de licenciamento ambiental;
- No contexto de aprimoramento da comunicação interna e externa da CETESB tem-se: (i) iniciativas relacionadas ao Projeto Institucional – CETESB INFORMA que, de modo geral, incentiva todas as unidades da empresa a promover a divulgação dos trabalhos realizados em sua unidade, seja por meio de releases internos, publicações nas mídias sociais ou participação de eventos; (ii) estruturação do Plano de Comunicação Interna, com a ampliação do clipping para todos os funcionários; (iii) atuação proativa da comunicação da CETESB junto à imprensa de modo a pautar temas de relevância da empresa; (iv) Projeto Institucional ValorizE, que visa trazer novas formas e ferramentas para melhor comunicar os produtos de monitoramento e informações de qualidade ambiental gerados pela CETESB; e (v) reformulação do site e intranet da CETESB;
- Divulgação no site da CETESB do organograma completo, com respectivas atribuições das áreas, incluindo os ocupantes de cargo comissionado/de confiança; e elaboração e divulgação do Regimento Interno da CETESB.

A despeito de um conjunto amplo de ações focadas para a melhoria do atendimento ao cliente, selecionou-se ações relativas à redução do estoque e ao tempo de análise dos processos de licenciamento ambiental como indicadores do eixo. Entende-se que bons resultados desses indicadores terão um importante impacto na sociedade e representam também melhorias indiretas em outras ações relevantes associadas ao tema, como o aprimoramento dos sistemas informatizados e a racionalização de procedimentos.

Eixo. Integração e modernização de sistemas

A CETESB atualmente opera com uma ampla diversidade de sistemas informatizados para a execução de suas atividades. Os sistemas informatizados fazem parte da rotina da Companhia tanto para a execução de suas atividades meio tais como: controle financeiro, compras e recursos humanos; quanto para a consecução de suas atividades finalísticas de licenciamento ambiental, emissão de autorizações, monitoramento, coleta e armazenamento de dados do ambiente.

O principal sistema voltado ao licenciamento ambiental na Companhia é o Sistema de Fontes de Poluição - SIPOL, que foi desenvolvido em 1997, passou por várias atualizações, porém, sua linguagem e tecnologia já se encontram obsoletos diante das alternativas existentes atualmente.

Os sistemas finalísticos são customizados para os procedimentos e normas da Companhia, não sendo simples a sua substituição. A modernização desses sistemas tem potencial de reduzir as demandas por etapas operacionais de atividades, bem como reduzir erros humanos de atividades repetitivas, que podem ser substituídas com uso de novas tecnologias.

Além de licenciar e fiscalizar as atividades potencialmente poluidoras no estado de São Paulo, a CETESB possui um grande arcabouço de dados, coletados desde a década de 1970 e que objetivam a avaliação da qualidade ambiental. Esses dados abarcam um amplo conjunto de parâmetros relativos à qualidade do ar, da água e do solo. Entretanto, esses dados são gerenciados separadamente e possuem pouca integração entre os variados bancos de dados. A CETESB, em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas - IPT, elaborou diagnóstico sobre as bases de dados e respectivos sistemas especialistas que gerenciam os dados das redes de monitoramento de qualidade das águas superficiais e subterrâneas. Esse estudo identificou oportunidades de integração e estruturação das bases de dados de forma a se obter ganhos no desempenho de processamento, integridade dos dados, análises e facilitar o acesso às informações.

De forma geral, a CETESB tem como desafio tornar seus serviços mais ágeis, bem como facilitar o acesso às suas informações e dados, em alinhamento aos objetivos do Governo do Estado, que visam promover a desburocratização, informatização e transparência.

Em 2024, foi substituído o antigo portal do licenciamento ambiental ordinário, para uma tecnologia atual, de operacionalidade simplificada. Encontram-se em curso os trabalhos para a substituição do SIPOL. A atualização de tecnologia desse sistema permitirá maior agilidade nas adequações necessárias às constantes mudanças de procedimentos, de forma modular e iterativa, dando mais flexibilidade às possíveis soluções de tecnologia para otimizar os procedimentos do licenciamento.

Em 2025, a Companhia pretende trabalhar na implementação e amadurecimento da política de governança de dados, ampliar a integração dos sistemas, modernizar ou substituir sistemas obsoletos, detalhar os direcionamentos de Tecnologia da Informação da Companhia, estruturação de dados que atualmente são coletados de forma analógica, inserção de tecnologia de geolocalização para auxiliar, melhorar a organização e disponibilização das informações ao público externo. Dentre as principais ações previstas para 2025 tem-se: (i) detalhamento do Plano Diretor de

Tecnologia da Informação - PDTI, prevendo cronograma e custos e prioridades para agilização dos serviços da Companhia; (ii) sistema de análise automatizada de TCRA; (iii) substituição do Memorial de Caracterização do Empreendimento do SIPOL; (iv) ampliação da transparência de processos pelo uso do SEI; (v) elaboração de formulários digitais de vistoria de campo e de processos internos; (vi) Integração dos dados de monitoramento de qualidade ambiental.

Objetivo estratégico 4: Assegurar a solidez financeira e atrair investimentos para a Companhia

Eixo. Captação de recursos e parcerias

A CETESB desempenha um papel fundamental na gestão ambiental e na promoção do desenvolvimento sustentável no Estado. Para aprimorar suas atividades e garantir a sustentabilidade financeira, é essencial desenvolver um planejamento estratégico que compreenda também a captação de recursos e criação de novos negócios.

Para 2025, os objetivos são:

- Fortalecer Parcerias: Estabelecer colaborações com outras instituições, setor privado e organizações não governamentais para potencializar os resultados.
- Aprimorar a Captação de Recursos: Diversificar as fontes de financiamento para fortalecer a capacidade financeira da CETESB, como captação de recursos junto às Agências Internacionais de Cooperação, Agências de Fomento, Fundos de Financiamento, Centro Regional e o Núcleo de Inovação Tecnológica da CETESB para projetos de interesse nos temas e atribuições sob sua responsabilidade.
- Desenvolver Novos Negócios: Criar iniciativas e desenvolver portfólio de serviços que possam gerar receitas, alinhadas com as competências da CETESB, identificando oportunidades de crescimento de serviços prestados e desenvolvimento de novos negócios.

Os recursos obtidos por meio dessas parcerias poderão ser utilizados para (i) realização de projetos de interesse da sociedade desde que alinhados às atribuições da CETESB, (ii) ampliação e modernização da infraestrutura da Companhia, (iii) capacitação e atualização do corpo funcional interno, (iv) transferência de conhecimento para outros órgãos e instituições públicas ou privadas ambientais, dentre outras possibilidades. Para o portfólio de novos negócios deve incluir serviços que a Companhia possa oferecer, otimizando seus recursos tecnológicos e/ou materiais e/ou humanos que retornem em valores financeiros ou benefícios diretos.

Objetivo estratégico 7: Valorizar, capacitar, reforçar e cuidar do corpo funcional

Eixo. Desenvolvimento e valorização do corpo funcional

Com aproximadamente 1.700 funcionários, a CETESB reconhece que seu ativo mais valioso são seus colaboradores, que, direta ou indiretamente, dedicam-se ao cuidado e à preservação ambiental. Para que possam desempenhar suas funções com excelência e compromisso, é essencial que recebam o cuidado e o suporte necessários.

Atualmente, no âmbito do Projeto Institucional “Cuidar de Quem Cuida do Meio Ambiente”, a Companhia vem realizando diversas ações voltadas para o desenvolvimento e valorização do corpo funcional, como capacitações técnicas, programas de desenvolvimento de lideranças e iniciativas focadas na promoção da saúde mental, bem-estar e aprimoramento da cultura de saúde e segurança no trabalho.

No entanto, a Pesquisa de Clima Organizacional 2024 indicou oportunidades de melhoria nesse sentido. A avaliação de desempenho dos empregados, por exemplo, apresentou um nível crítico de satisfação, com mais da metade dos respondentes discordando totalmente ou parcialmente da afirmação de que a avaliação de competências estimula o desenvolvimento dos empregados. Além disso, o levantamento apontou o Plano de Carreira (Plano de Empregos e Salários - PES) — que rege as formas de progressão na carreira — como o tema que mais necessita de aprimoramento. A pesquisa também destacou, entre os temas mais relevantes, a avaliação de desempenho, a valorização e motivação dos empregados, a realização de capacitações, as ações de bem-estar e a integração entre as unidades.

Diante disso, para 2025 tem-se como objetivo fortalecer, na CETESB, um ambiente de valorização, desenvolvimento profissional e bem-estar por meio dos seguintes objetivos específicos:

- Ampliar o envolvimento e engajamento do corpo funcional, incentivando a participação ativa;
- Estimular o desenvolvimento profissional contínuo;
- Fomentar a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimento com outros órgãos e empresas;
- Fortalecer a cultura inclusiva e promover um ambiente acolhedor à diversidade;
- Promover a saúde, segurança e bem-estar geral dos colaboradores criando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo;
- Estimular a busca pela excelência e inovação, com participação ampla dos colaboradores.

3.2 Metas 2025

Em atendimento ao disposto no artigo 23, parágrafo 1º, da Lei Federal nº 13.303, de 30.06.2016, a CETESB apresenta o Plano de Negócios, contemplando 13 metas a serem executadas e acompanhadas em 2025.

Eixo: Inserção da Sustentabilidade no Negócio

Meta 1: Estabelecer a Política de Sustentabilidade da CETESB

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Sustentabilidade - AS, Assessoria de Comunicação, Divisão de Gestão do Conhecimento – PES e Setores vinculados, Diretorias e respectivas assessorias da CETESB

Descrição: Desenvolver e formalizar a Política de Sustentabilidade da CETESB, alinhada às diretrizes estratégicas já definidas pela organização e aos objetivos estabelecidos no Plano Corporativo de Sustentabilidade, e capacitar a Companhia sobre a Política. A política visa estabelecer diretrizes de sustentabilidade da companhia.

Ganhos e Benefícios:

- **Alinhamento Estratégico:** a política garante que as ações de sustentabilidade estejam integradas à estratégia da CETESB, criando sinergia e direção para todas as iniciativas.
- **Clareza:** traz clareza quanto ao posicionamento da CETESB e torna as práticas de sustentabilidade um compromisso em todas as áreas da Cia.
- **Reconhecimento e Credibilidade:** comunicando interna e externamente as diretrizes adotadas pela Companhia, a política reforça a imagem institucional da CETESB, e consequentemente o seu posicionamento como referência em sustentabilidade.

Custo estimado: R\$ 373.608,00 (Trezentos e setenta e três mil seiscientos e oito reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	303.608,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc)	70.000,00
TOTAL	373.608,00

Como realizar:

- Fase 1 - Elaboração: Criação de minuta da política, de acordo com a missão, visão e valores da Companhia e dos resultados do Plano Corporativo de Sustentabilidade.
- Fase 2 - Aprovação e Formalização: Submissão do documento à Diretoria Colegiada e Conselho de Administração da CETESB para revisão e aprovação formal.
- Fase 3 - Implementação: Treinamento de colaboradores e comunicação da política para toda a organização
- Fase 4 - Pesquisa de Maturidade em Sustentabilidade para avaliar o nível de conscientização e compromisso dos colaboradores com a sustentabilidade.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: unidade

Indicador: %

Entrega:

- Política de Sustentabilidade formalizada e aprovada pelo Conselho de Administração da CETESB.
- Treinamento e comunicação interna da Política realizados: relatórios de avaliação dos treinamentos, incluindo a participação dos colaboradores
- Pesquisa sobre a Maturidade em Sustentabilidade.

Peso:

- Desenvolvimento e formalização da Política de Sustentabilidade da CETESB - 60%
- Treinamentos e Comunicação Interna - 30%
- Pesquisa de Maturidade em Sustentabilidade da Cia. - 10%

Prazo:

Etapas	Período	
	Início	Fim
Fase 1 - Elaboração: Criação de minuta da política	Jan/2025	Abr/2025
Fase 2 - Aprovação da política junto à Diretoria Colegiada e Conselho de Administração	Mai/2025	Jul/2025
Fase 3 - Implementação: Treinamento de colaboradores e comunicação da política para toda a organização	Jul/2025	Nov/2025
Fase 4 - Pesquisa de Maturidade em Sustentabilidade para avaliar o nível de conscientização e compromisso dos colaboradores com a sustentabilidade.	Ago/2025	Dez/2025

Informações adicionais: A Política de Sustentabilidade será integrada às diretrizes da CETESB, com a participação ativa dos departamentos e comissões internas. A responsabilidade da execução da meta será dividida entre todas as Diretorias, sendo a Diretoria A responsável pela proposição da Política e elaboração da capacitação. A comunicação será feita pela Assessoria de Comunicação da CETESB e a aprovação da Política dependerá da Diretoria Colegiada e do Conselho de Administração da CETESB.

Próximos exercícios: a partir de 2026 deverá ser realizado monitoramento contínuo, além do alinhamento com novos objetivos estratégicos e de sustentabilidade da CETESB.

Meta 2: Elaborar o Plano de Adaptação às Mudanças Climáticas da Operação da CETESB

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Sustentabilidade – AS, Diretorias e respectivas assessorias da CETESB

Descrição: Desenvolver o Plano de Adaptação às Mudanças Climáticas da CETESB, que definirá ações prioritárias para integrar a questão ao seu planejamento estratégico e em toda a sua atuação, apoiando a manutenção e melhoria da qualidade ambiental do estado, alinhada ao Plano Estadual de Adaptação e Resiliência Climática (PEARC).

Ganhos e Benefícios:

- Estrutura e organiza as iniciativas para enfrentamento dos desafios climáticos, visando a manutenção da qualidade dos serviços prestados pela Companhia em prol da qualidade ambiental no estado. Permite que a CETESB se alinhe de forma estratégica com outras políticas públicas estaduais e federais voltadas para esta temática.
- Possibilita a priorização de ações e o uso mais eficiente de recursos.
- Alinha as ações da empresa aos acordos internacionais, fortalecendo a posição da CETESB em fóruns globais sobre meio ambiente e mudanças climáticas, além de proporcionar o acesso a recursos e fundos internacionais voltados para a adaptação climática.
- Reforça a imagem institucional da CETESB como referência na temática de mudanças climáticas, tanto no setor público quanto no privado.

Custo estimado: R\$ 603.401,00 (seiscentos e três mil quatrocentos e um reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	523.401,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc)	80.000,00
TOTAL	603.401,00

Como realizar: O plano será desenvolvido em quatro etapas:

- Etapa 1 - focará na estruturação da base teórica, com o mapeamento de boas práticas (*benchmarking*), levantamento de casos que já impactaram a Companhia e priorização dos temas;
- Etapa 2 - será dedicada ao levantamento e organização de dados junto as áreas responsáveis (que atuam nas temáticas prioritárias pré-definidas na etapa 1);
- Etapa 3 - terá como objetivo a estruturação das ações e medidas de adaptação com as áreas responsáveis;
- Etapa 4 - envolverá a aprovação final entre as áreas e apresentação para Diretoria Colegiada.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: %

Indicador: Acompanhamento do cumprimento do cronograma das etapas

Entregas:

- Relatório de benchmarking e priorização dos temas
- Apresentação do Plano de Adaptação às Mudanças Climáticas da CETESB

Peso:

- Etapa 1 – *Benchmarking* e priorização dos temas - 30%
- Etapa 2 – Levantamento de dados junto às áreas responsáveis - 30%
- Etapa 3 – Definição de ações junto às áreas responsáveis - 30%
- Etapa 4 – Aprovação pelas áreas responsáveis dos temas prioritários e apresentação para diretoria colegiada - 10%

Prazo:

Etapas	Período	
	Início	Fim
Etapa 1– <i>Benchmarking</i> e priorização dos temas	Jan/2025	Mai/2025
Etapa 2 – Levantamento de dados junto as áreas responsáveis	Abr/2025	Set/2025
Etapa 3 – Definição de ações junto as áreas responsáveis	Set/2025	Nov/2025
Etapa 4 - Aprovação pelas áreas responsáveis dos temas prioritários e apresentação para diretoria colegiada	Nov/2025	Dez/2025

Informações adicionais: O objetivo principal é preparar a Companhia para enfrentar as mudanças climáticas com os menores impactos possíveis nas nossas operações, bem como preparar para o atendimento de futuras demandas decorrentes dessas mudanças. Para tanto, tal plano deve integrar a adaptação às mudanças climáticas nas áreas de atuação da CETESB, adotando uma abordagem preventiva e planejada, levando em consideração demandas já existentes como as apresentadas no Plano Estadual de Adaptação e Resiliência Climática.

A responsabilidade da execução da meta será dividida entre todas as Diretorias, a Diretoria A será responsável pela elaboração do plano e a aprovação dependerá da Diretoria Colegiada.

Próximos exercícios: O plano irá apresentar as ações mapeadas com as áreas e deverá estar alinhado às demandas do Estado, as quais serão priorizadas e executadas nos anos seguintes.

Meta 3: Estruturar e ampliar a aplicação de “Soluções Baseadas na Natureza – SbN” no licenciamento ambiental com Avaliação de Impacto Ambiental (AIA)

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental
- **Áreas envolvidas:** Setor de Cursos e Transferência do Conhecimento – PESC, Depto de Sustentabilidade – AS, Divisão de Mudanças Climáticas – ASM, Setor de Eventos – AABE, Depto. de Desenvolvimento de Ações Estratégicas para o Licenciamento – ID Divisão de Aprimoramento das Práticas do Licenciamento e Sistematização das Informações Ambientais – IDA e respectivos Setores, Departamento de Licenciamento com Avaliação de Impacto Ambiental – IL e respectivas Divisões e Setores e Setor de Apoio em Avaliação e Gestão de Resíduos Sólidos - IARS

Descrição: Soluções Baseadas na Natureza (SbN) definem-se como um conceito constituído por medidas inspiradas, apoiadas ou copiadas da natureza e que visam atender simultaneamente objetivos ambientais, sociais e econômicos. Elas

são uma forma de enfrentar desafios globais como a mudança climática, a escassez de água e a perda de biodiversidade. A ideia geral é substituir as intervenções humanas poluidoras ou ecologicamente agressivas por práticas sustentáveis, inspiradas em ecossistemas saudáveis e que sirvam para enfrentar desafios urgentes.

Em consonância com o Plano Estadual de Adaptação e Resiliência Climática (PEARC), intenciona-se uma integração das SbN nos projetos de licenciamento ambiental, convergindo com outras medidas para a adaptação às mudanças climáticas.

Segundo a União Internacional para a Conservação da Natureza, as SbN são classificadas em cinco categorias:

1. Restauradoras (restauração ecológica, restauração da paisagem florestal e engenharia ecológica);
2. Por objetivo (adaptação e mitigação baseada no ecossistema; redução de risco de desastres com base no ecossistema; serviços de adaptação climática);
3. Infraestrutura (infraestrutura natural e infraestrutura verde);
4. Gerenciamento (gerenciamento integrado de zonas costeiras e gestão de recursos hídricos);
5. Proteção (abordagens para gerenciamento de áreas de conservação ou outras medidas de conservação por imobilização de área).

Como exemplos de iniciativas contemplando as SbN já podem ser encontrados em vários projetos em operação podemos citar: a implantação de passagens de fauna para mitigar atropelamentos em rodovias, implantação de corredores ecológicos para manutenção do fluxo gênico, implantação de áreas verdes (parques lineares e jardins de chuva) para minimizar os efeitos de ilhas de calor em áreas urbanas e aumentar a permeabilidade, restauração de Áreas de Preservação Permanente de corpos d'água para controle do aporte de sedimentos e nutrientes, ações de manejo e restauração de várzeas para atuar no amortecimento de cheias e na retenção de nutrientes em corpos d'água, renaturalização de cursos d'água, ações de conservação dos manguezais para proteção da zona costeira especialmente frente aos eventos climáticos extremos.

Compreendemos que o processo de licenciamento pode fomentar a adoção de SbN em projetos que necessitem tratar de temas como qualidade da água, qualidade do ar, permeabilidade do solo, alteração de microclima, entre outros.

Ganhos e Benefícios:

- Fortalecimento, no licenciamento ambiental, da oportunidade de aplicação de ações inovadoras que permitam cada vez mais o efetivo desenvolvimento sustentável do estado.
- Aprimoramento dos projetos submetidos ao licenciamento ambiental fomentando a adoção de SbN.

- Melhoria das habilidades técnicas através da troca de experiências entre parceiros.
- Inovação e Desenvolvimento Local: Estímulo à criação de soluções inovadoras adaptadas às realidades locais.
- Melhoria nas Políticas Públicas: Influência positiva na formulação de políticas ambientais mais eficazes.
- Capacitação de Profissionais: Desenvolvimento de competências que garantem a aplicação eficaz das SbN em projetos, promovendo a sustentabilidade a longo prazo.

Custo estimado: R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	152.000,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	288.000,00
serviços de terceiros (consultorias, etc)	60.000,00
TOTAL	500.000,00

Como realizar:

- Avaliar e selecionar internamente quais tipologias de empreendimentos podem contemplar e ser beneficiadas pelo uso das SbN;
- Selecionar um ou mais temas, como por exemplo, qualidade da água, tratamento de efluentes, áreas verdes etc.;
- Pesquisar exemplos de SbN no(s) tema(s) selecionado(s) em escala nacional e mundial;
- Organizar eventos com especialistas para discutir a importância das SbN e as práticas de licenciamento ambiental;
- Convidar representantes de comunidades locais, instituições de pesquisa e associações setoriais para participarem e contribuam com suas perspectivas;
- Proporcionar eventual visita ou troca de informações entre os responsáveis pela implantação da SbN selecionada para conhecimento e capacitação de alguns técnicos da CETESB;
- Difundir o conhecimento adquirido pelos técnicos selecionados por meio de capacitação, seminários ou workshops;
- Efetuar a compilação dos trabalhos executados, das informações adquiridas, das conclusões e proposta de inserção no licenciamento ambiental;
- Elaborar e apresentar o Relatório das ações para fomento.

Periodicidade de apuração: trimestral

Unidade de medida: unidade

Indicador: número de documentos entregues

Entrega: Publicação de Relatório das ações para fomento de Soluções Baseadas na Natureza – SbN no rito do licenciamento com Avaliação de Impacto Ambiental

Peso:

- Visitas técnicas - 40%
- Difusão do conhecimento - 40%
- Entrega do relatório - 20%

Prazo:

Etapas	Período	
	Início	Fim
Visitas Técnicas	Jan/2025	Jun/2025
Difusão do Conhecimento	Abr/2025	Nov/2025
Elaboração de Relatório	Jul/2025	Dez/2025

Próximos Exercícios: Com base no relatório poderão ser definidas e implantadas as estratégias para fomento da adoção de SbN nos projetos submetidos ao licenciamento ambiental, considerando a tipologia dos empreendimentos, fases do licenciamento, elaboração de exigências técnicas, Programas Ambientais, entre outros.

Eixo: Atendimento ao cliente (público/privado)

Meta 4: Atender todos os pedidos de Licença Prévia com Avaliação de Impacto Ambiental, até 2022

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Licenciamento com Avaliação de Impacto Ambiental – IL e respectivas Divisões e Setores, Divisão de Licenciamento de Obras Hidráulicas e Lineares e respectivos Setores, Setor de Apoio em Avaliação e Gestão de Resíduos Sólidos - IARS

Descrição: A Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental analisa, entre outros, três instrumentos para os pedidos de Licença Prévia – LP. São eles: Estudo Ambiental Simplificado – EAS, Relatório Ambiental Preliminar – RAP e Estudo de Impacto Ambiental – EIA. Estes três instrumentos têm complexidades distintas e consequentemente tempos de análise bastante variados.

Aliado à heterogeneidade dos estudos em análise, o licenciamento com AIA requer a participação de intervenientes externos, como por exemplo: Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), Fundação Nacional

dos Povos Indígenas (FUNAI), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico CONDEPHAAT, Incra, Ibama, SP Águas, Fundação Florestal (FF) etc. A participação dos órgãos intervenientes pode acarretar menor previsibilidade de resposta aos interessados, impactando os prazos de atendimento.

Cabe salientar também que muitos dos processos ainda em curso na Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental aguardam a apresentação de informações complementares por parte do interessado com reiterados pedidos de extensão de prazo.

Ressalta-se ainda que houve, desde 2012, um expressivo decréscimo no número de funcionários que vem sendo recuperado na atual gestão. Mesmo assim, é uma diretriz da diretoria fazer um sobre-esforço para a manutenção e melhoria da produtividade, e impactar o mínimo possível a eficiência do atendimento às solicitações de licenciamento ambiental no que diz respeito aos prazos e qualidade das análises técnicas.

Todos esses fatores acabam por convergir na existência de um estoque de processos de LP em que os mais antigos datam de 2012.

A Diretoria vem implementando, desde 2023, estratégias voltadas à maior eficiência e agilidade para o atendimento das demandas, destacando-se as ações estruturais realizadas, como a revisão da estrutura organizacional da diretoria, a publicação de uma série de normativas e procedimentos para o licenciamento, aliadas às ações inovadoras para redução de estoque. Num primeiro momento, a redução do estoque focou os processos de Licença de Operação - LO e Renovação de LO, que representam o maior percentual do estoque total de licenças. Já em 2024 foram direcionados esforços para redução do estoque dos pedidos de Licença de Instalação - LI, e para o próximo ano prevê-se ampliar esta ação para as Licenças Prévias, que representam 24% do estoque total de pedidos de licença.

Em média, a Diretoria atende 72 pedidos de Licença Prévia ao ano, além dos demais pedidos de licenças de instalação e de operação, termos de referência, pareceres técnicos, autorizações vinculadas aos processos de licenciamento entre outros documentos.

Assim, em continuidade às ações em curso, propõe-se a meta em questão com o compromisso de encerramento de todos os pedidos de Licença Prévia com Avaliação de Impacto Ambiental, até 2022, no prazo de dois anos. Tal meta tem aderência ao Projeto Institucional Foco no Impacto da CETESB.

Ganhos e Benefícios: O cumprimento da meta visa, por um lado, atender à demanda do público externo de retorno de processos antigos em aberto, mas também visa sanear o estoque existente na diretoria, possibilitando aos técnicos maior foco para o atendimento de demandas mais recentes, com menor tempo de resposta aos interessados.

Custo estimado: R\$ 5.800.000,00 (cinco milhões e oitocentos mil reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	5.800.000,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc)	
TOTAL	5.800.000,00

Como realizar: São previstas as seguintes etapas:

- Levantamento da relação de pedidos de licença prévia: Com base em relatórios emitidos pelo Sistema Integrado de Gestão Ambiental (SIGAM), foi levantada a relação de processos de Licença Prévia abertos em janeiro de 2012 até dezembro de 2022, que totaliza 72 processos (dados atualizados em 15/11/2024).
- Triagem: Realizar triagem sobre a situação dos processos, em relação à pendências com o interessado e órgãos externos.
- Definição de estratégias: Com base no resultado da triagem, definir e executar regramentos e estratégias para conclusão ou arquivamento dos processos.

De forma a compatibilizar a redução do estoque objeto dessa meta e as demais demandas de licenciamento, prevê-se a execução das ações de saneamento no prazo de dois anos, ou seja, espera-se o encerramento dos 72 processos de licença prévia do estoque (2012 até 2022) até o final de 2026, sendo encerrados 40% dos processos desse estoque em 2025 e os 60% restantes em 2026.

A fim de não comprometer o atendimento de processos recentes, mais especificamente os projetos de infraestrutura tornam-se necessárias, além dos esforços individuais e coletivos das equipes da Diretoria e da implantação de estratégias gerenciais, ações complementares da Companhia que permitam não onerar o atendimento de processos prioritários.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: porcentagem

Indicador: % de processos encerrados

Entrega: Relatório do SIGAM demonstrando o atendimento dos processos anteriores a dezembro de 2022.

Peso: % de conclusão dos 29 processos

Prazo:

Etapas	Período	
	Início	Fim
Levantamento e triagem dos processos	Jan/2025	Jan/2025
Encerrar 15 processos	Fev/2025	Jun/2025
Encerrar 14 processos	Jul/2025	Dez/2025

Informações adicionais: Entende-se por encerramento do processo a emissão de Licença Ambiental, a emissão de Parecer Técnico concluindo pelo indeferimento do pedido ou a publicação do arquivamento do processo no Diário Oficial do Estado de São Paulo (DOESP).

Próximos exercícios: Em 2026 a meta será continuada prevendo um total de 60% dos processos atendidos, ou seja, 43 processos.

Desta forma, ao final de 2026 espera-se o encerramento de 100% dos processos anteriores a 2022.

Meta 5: Reduzir o passivo até 2023, da Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental.

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental
- **Áreas envolvidas:** Agências Ambientais e Áreas de Apoio das Diretorias

Descrição: A referida meta objetiva reduzir o tempo de análise de processos de licenciamento ordinário² da CETESB. Para tanto será orientada a conclusão dos processos mais antigos da Companhia – até 2023 – e tornar essa prática permanente. Considerando, entretanto, a existência de processos datados de anos anteriores a 2020, é possível que no primeiro ano de realização dessa meta haja um incremento no tempo médio de análises de processos. Essa consequência advém do fato de que a contabilização do tempo de análise é realizada somente quando o processo é concluído. Ou seja, processos antigos enquanto encontram-se em curso não vêm tendo os seus tempos de análise contabilizados concomitante à sua tramitação, somente quando ocorre o seu desfecho, e nesse momento, por se tratar de processos com tempo de análise bastante elevado, há um aumento no tempo médio de análise de processos.

Posto isso, a despeito de haver a possibilidade de aumento no tempo médio de análise no primeiro ano, a manutenção dessa prática de priorizar a conclusão de processos antigos possibilitará, nos anos seguintes, alcançar tempos de análise menores e mais representativos.

² O licenciamento ordinário se refere à modalidade de licenciamento efetivada no âmbito da Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental, tendo como documento básico o Memorial de Caracterização do Empreendimento – MCE, para a sua instrução.

Ainda, é importante destacar que, apesar do esforço para a conclusão desses processos com protocolo de abertura até 2023, poderá haver, ao final de 2025, um número residual de processos antigos (anteriores a 2023) impossibilitados de serem finalizados por motivos alheios à governança da CETESB, seja por insucesso do interessado na comprovação da dominialidade da área, por demandas judiciais, e/ou pela pendência de manifestação de outras instituições partícipes do licenciamento, tais como Prefeituras, CONDEPHAAT, IPHAN, ANM etc. A título de exemplo apresentam-se a seguir casos específicos para ilustrar essa situação:

a) Atividade: extração de calcáreo. Solicitação de Licença de Instalação de 2016. O interessado não tem conseguido comprovar a dominialidade da área a ser explorada.

b) Atividade: mineração de estanho. Solicitação de Licença de Instalação de 2016. A empresa possui uma pilha de resíduos radioativos que ainda não tem destinação adequada aprovada pela Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN). Possui uma Licença de Operação a Título Precário, mas não Licença de Operação Definitiva.

c) Atividade: extração de argila. Solicitação de Licença de Instalação de 2015. O tempo prolongado do processo está associado à complexidade dos estudos de caverna, fauna e tráfego, que demandam complementações por parte do interessado e reanálises por parte da CETESB.

Frente a esse cenário, estabelecem-se duas medidas para o endereçamento dessa situação: (i) criar, no ano de 2025, normativa da CETESB para orientar a sua equipe técnica na instrução desses processos antigos objetivando o seu encerramento/arquivamento em situações não previstas atualmente; (ii) o estabelecimento, no contexto de apuração do atendimento a esta meta, de uma tolerância de processos antigos (anteriores a 2023) com pedidos de licença em aberto ao final do ano de 2025.

Ganhos e Benefícios: no médio e no longo prazo, redução do tempo médio de análise de processos da CETESB, agregando uma maior previsibilidade aos interessados externos acerca do tempo necessário para conclusão de um processo nesta Companhia.

Custo estimado: R\$ 18.516.000,00 (dezoito milhões e quinhentos e dezesseis mil reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	18.516.000,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc)	
TOTAL	18.516.000,00

Como realizar: será distribuída uma planilha para cada Agência Ambiental da CETESB com a listagem dos processos mais antigos pendentes de conclusão para que seja dada priorização. Mediante a identificação de dificuldades na conclusão de determinado processo, a Agência deverá submetê-lo para instrução junto à Divisão de Apoio Operacional ao Controle de Fontes de Poluição e Impacto Ambiental de Normas e Procedimentos - CTF para fins de análise e esgotamento das alternativas possíveis.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: número de processos.

Indicador: número de processos com protocolo de abertura em 2023 ou anos anteriores.

Entrega: Demonstrativo de atendimento dos processos.

Peso: % de conclusão dos processos abertos até 2023

Prazo:

Etapas	Período	
	Início	Fim
Levantamento e triagem dos processos pendentes protocolizados até 31/12/2023	Jan/2025	Jan/2025
Finalizar as solicitações pendentes protocolizadas até 31/12/2023	Fev/2025	Dez/2025

Informações Adicionais: Considerando o número de processos com Solicitação de Licença (SD) em aberto no final do ano de 2025 (estoque de SD), estipula-se a ocorrência de residual não finalizado de até 5% desse estoque total de processos antigos, ou seja, solicitações de licença protocolizadas em 2023 ou em anos anteriores.

Meta 6: Publicar três relatórios de monitoramento ambiental no primeiro semestre de 2025 e um relatório dinâmico até dezembro de 2025

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Qualidade Ambiental
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Análises Ambientais – EL; Divisão de Amostragem – ELC; Divisão de Análises Hidrobiológicas – ELH; Setor de Comunidades Aquáticas – ELHC; Setor de Ecotoxicologia Aquática – ELHE; Setor de Análises Toxicológicas – ELTA; Divisão de Microbiologia e Parasitologia – ELP; Setor de Toxicologia e Genotoxicidade – ELTT; Setor de Química Inorgânica – ELAQ; Setor de Química Orgânica – ELAI; Departamento de Laboratórios Descentralizados – ED; Divisão de Laboratório de Taubaté – EDT; Divisão de Laboratório de Cubatão – EDC; Divisão de Laboratório de Limeira – EDL; Departamento de Qualidade Ambiental – EQ; Divisão de Qualidade do Ar – EQQ; Setor de Amostragem

e Análise do Ar – EQQA; Setor de Meteorologia – EQQM; Setor de Telemetria da Qualidade do Ar – EQQT; Divisão de Qualidade das Águas e do Solo – EQA; Setor de Águas Litorâneas – EQAL; Departamento de Fontes Móveis de Emissão – ET; Setor de Avaliação de Emissões Veiculares – ETHA; Departamento de Governança e Inteligência de Dados – AD; Setor de Gestão de Dados Geoespaciais – ADGE.

Descrição: Compromisso da CETESB de publicar três relatórios de qualidade ambiental, referentes ao período do ano anterior, no primeiro semestre de 2025. O objetivo é garantir que a população, órgãos públicos, empresas e cidadãos tenham acesso às informações ambientais de maneira oportuna e transparente, permitindo um acompanhamento eficaz da qualidade do ambiente e das ações da CETESB. No relatório de Qualidade das Praias Litorâneas, será implantado um relatório dinâmico até o final de 2025, utilizando ferramenta apropriada, a exemplo do ArcGis.

Ganhos e Benefícios:

- **Transparência:** Garantia de acesso à informação ambiental de maneira clara e tempestiva, promovendo a confiança da sociedade na atuação da CETESB.
- **Credibilidade:** Cumprimento de prazos, reforçando o compromisso com a responsabilidade ambiental.
- **Engajamento:** Maior possibilidade de interação com o público, permitindo que a sociedade acompanhe e participe ativamente do monitoramento da qualidade ambiental.
- **Melhoria contínua:** Feedback da população e dos stakeholders, que pode ser usado para aprimorar as práticas e relatórios da CETESB.

Custo estimado: R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	100.000,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc)	200.000,00
TOTAL	300.000,00

Como Realizar:

- **Coleta de dados:** Acompanhar os indicadores ambientais e realizar medições durante o ano, conforme os parâmetros estabelecidos pela CETESB.
- **Análise de dados:** Organizar e analisar os dados coletados ao longo do ano anterior.

- Implantação e acompanhamento de indicadores de operação: Implantar, aferir e acompanhar indicadores de operação que permitam controlar aspectos relevantes que impactam na publicação dos relatórios.
- Elaboração de cronograma: Elaborar cronograma com as ações, produtos intermediários e caminhos críticos a serem acompanhados ao longo da elaboração dos relatórios.
- Elaboração do relatório: Redigir e formatar o relatório de forma acessível, com gráficos e explicações claras para o público geral.
- Revisão: Submeter o relatório à revisão técnica e editorial, garantindo que as informações estejam precisas e bem apresentadas.
- Publicação: Disponibilizar o relatório nos canais oficiais da CETESB (site institucional, redes sociais, portais de transparência, etc.) até o final de junho de cada ano.
- Divulgação: Planejar a divulgação do relatório, incluindo comunicados de imprensa, webinars ou apresentações para stakeholders chave.
- Para a implantação do Relatório Dinâmico, será feito uso de ferramenta apropriada em plataforma geoespacial.

Periodicidade: trimestral

Unidade de Medida: unidade

Indicador: Número de relatórios publicados

Entrega: três Relatórios de qualidade ambiental, disponível online e um Relatório dinâmico.

Peso:

- Relatório 1 publicado no primeiro semestre - 25%
- Relatório 2 publicado no primeiro semestre - 25%
- Relatório 3 publicado no primeiro semestre - 25%
- Relatório Dinâmico disponibilizado até dezembro de 2025 - 25%

Prazo:

Etapas	Período	
	Início	Fim
Processamento de dados	Jan/2025	Fev/2025
Elaboração de conteúdo dos relatórios	Mar/2025	Abr/2025
Revisão, editoração e publicação dos relatórios	Mai/2025	Jun/2025
Elaboração de Relatório Dinâmico	Jul/2025	Out/2025
Validação e Ajustes do Relatório Dinâmico	Nov/2025	Nov/2025
Publicação do Relatório Dinâmico	Dez/2025	Dez/2025

Informações Adicionais: Foi tido como pressuposto para a implantação do relatório dinâmico a existência de contrato vigente entre a CETESB e a Imagem e a utilização desse contrato para o uso de recurso disponível em plataforma geoespacial. Foram feitos alinhamentos entre a Diretoria A e E para o suporte institucional necessário de TI.

Próximos Exercícios:

- Monitoramento contínuo da qualidade ambiental, garantindo que os dados para o próximo relatório estejam sempre atualizados.
- Análise do feedback recebido sobre os relatórios, para identificar oportunidades de melhoria na apresentação e nos dados fornecidos nos próximos anos.
- Planejamento de melhorias na divulgação e acessibilidade dos relatórios, visando atingir um público cada vez maior.
- Possibilidade de ampliação de relatórios dinâmicos para outros relatórios de qualidade ambiental.

Eixo: Integração e modernização de sistemas

Meta 7: Implantar a primeira versão do Portal de Recursos Hídricos

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Qualidade Ambiental
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Tecnologia da Informação – AI; Divisão de Projetos Novos – AIP; Setor de Processos Institucionais e de Gestão de Tecnologia da Informação – AIPT; Departamento de Qualidade Ambiental – EQ; Divisão de Qualidade das Águas e do Solo – EQA; Setor de Águas Litorâneas – EQAL; Setor de Águas Interiores – EQAI; Setor de Águas Subterrâneas – EQAA; Departamento de Governança e Inteligência de Dados – AD; Setor de Gestão de Dados Geoespaciais - ADGE

Descrição: Desenvolvimento e implantação da primeira versão do Portal de Recursos Hídricos, onde serão disponibilizados dados de qualidade de água de forma integrada. Trata-se de um projeto amplo e complexo para implantação de um portal e substituição ou desenvolvimento de melhorias dos sistemas atuais.

Ganhos e Benefícios: Integração, estruturação e integridade dos dados, ampliação da análise dos dados e facilitação no acesso ao público externo quanto às informações da qualidade das águas de forma interativa.

Custo estimado: R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	500.000,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc)	2.500.000,00
TOTAL	3.000.000,00

Como realizar: Através de recurso financeiro disponibilizado pelo Fundo Estadual de Recursos Hídricos (FEHIDRO) será efetuada a contratação de empresa especializada para desenvolvimento e implantação do portal de recursos hídricos, cumprindo as etapas: Termo de Referência; Licitação e Contratação; Desenvolvimento do portal; Implantação da primeira versão.

Periodicidade: trimestral.

Unidade de medida: %

Indicador: % de execução

Entrega: Primeira versão de Portal de Recursos Hídricos

Pesos:

- Termo de Referência - 10%
- Licitação e Contratação - 10%
- Desenvolvimento - 40%
- Implantação da primeira versão - 40%.

Prazo:

Etapas	Período	
	Início	Fim
Elaboração do Termo de Referência	Jan/2025	Fev/2025
Licitação e Contratação	Mar/2025	Mai/2025
Desenvolvimento da primeira versão do Portal de Recursos Hídricos	Jun/2025	Nov/2025
Ajustes e Implantação do Portal de Recursos Hídricos	Dez/2025	Dez/2025

Informações adicionais: Foi realizado em 2023 um diagnóstico, em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), para o desenvolvimento do Portal de Recursos Hídricos.

Próximos exercícios: Ampliar os bancos de dados, o número de informações e as formas de visualização e de disponibilização no portal de recursos hídricos, de forma a ampliar a integração a fim de subsidiar a continuidade do desenvolvimento do portal nos anos subsequentes.

Meta 8: Elaborar plataforma digital de monitoramento e análise de projetos de restauração ecológica no âmbito de Termos de Compromisso de Restauração Ambiental.

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade, Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental e Diretoria de Avaliação Impacto Ambiental
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Governança e Inteligência de Dados, Departamento de Tecnologia da Informação e assessorias das Diretoria envolvidas.

Descrição: A plataforma digital geoespacial é uma solução inovadora para apoiar a restauração ecológica e o monitoramento ambiental, utilizando imagens de satélite para fornecer dados precisos e atualizados sobre a cobertura vegetal. Esta plataforma será especialmente projetada para gerenciar os Termos de Compromisso de Recuperação Ambiental (TCRAs) sob a responsabilidade da CETESB, no contexto do Sistema Informatizado de Apoio à Restauração Ecológica (SARE).

O desenvolvimento do piloto desta plataforma será composto de duas fases. Na primeira, a plataforma realizará um diagnóstico detalhado da situação atual de cada polígono relacionado aos TCRAs, incluindo a classificação das tipologias de cobertura e uso do solo, permitindo uma compreensão clara e precisa das condições iniciais de cada área. A segunda fase envolve o monitoramento da evolução da restauração ecológica nos biomas da Mata Atlântica e Cerrado. A plataforma enviará avisos sistemáticos e periódicos aos agentes técnicos, fornecendo informações essenciais para a tomada de decisões e ações corretivas.

Estima-se um universo de análise composto por aproximadamente quatro mil polígonos, totalizando aproximadamente quinze mil hectares.

Este piloto visa validar a metodologia e a plataforma desenvolvida, utilizando dados geoespaciais atualizados, garantindo a efetividade na análise de recuperação ambiental.

Ganhos e Benefícios:

- Otimização do fluxo de trabalho de avaliação de Termos de Compromisso de Restauração Florestal (TCRAs);
- Redução no tempo de análise dos TCRAs;
- Redução de vistorias de campo;
- Apoio na priorização das ações por parte da equipe;
- Maior assertividade nas análises;
- Alta capacidade de análise e monitoramento remotos de locais dispersos em todo o território paulista e de grande volume em área;
- Diagnóstico dos polígonos de TCRA;

- Painel visual dinâmico e interativo (*dashboard*) com métricas de resultados com emissão de relatórios;
- Geração de avisos automáticos de mudanças de cobertura vegetal e marcos temporais do monitoramento vinculados aos processos de TCRA;
- Qualidade e rastreabilidade de dados;
- Solução em ambiente de nuvem, flexível e escalonável, não dependendo de infraestrutura local.

Custo estimado: R\$ 1.965.066,00 (um milhão e novecentos e sessenta e cinco mil e sessenta e seis reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	465.066,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc) - Patrocínio	1.500.000,00
TOTAL	1.965.066,00

Como realizar: Contratar empresa e desenvolver as Fases 1 e 2.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: %

Indicador: % das entregas

Entrega:

Fase 1 - Diagnóstico:

- Plataforma digital geoespacial implantada;
- Relatório do diagnóstico dos polígonos;
- Painel visual dinâmico e interativo (*dashboard*) com métricas dos resultados.

Fase 2 - Módulo de Monitoramento e Avisos:

- Funcionalidade de análise comparativa entre datas pré-selecionadas para monitoramento da evolução da cobertura vegetal;
- Funcionalidade de avisos automáticos de mudanças de cobertura vegetal e marcos temporais do monitoramento vinculados aos processos de TCRA;
- Geração de Relatório comparativos das informações consolidadas.

Pesos:

- Fase 1 – 50%
- Fase 2 – 50%

Prazo:

Etapas	Período	
	início	fim
Definição da empresa executora do projeto	Jan/2025	Mai/2025
Fase 1	Mai/2025	Ago/2025
Fase 2	Ago/2025	Dez/2025

Informações adicionais: A Especificação Técnica da plataforma digital, a prospecção de empresas para desenvolvimento da solução e início das tratativas para financiamento da solução piloto foram realizadas ao longo de 2024.

Próximos exercícios: O relatório de avaliação dos resultados do projeto piloto, das questões de escalabilidade da solução, o planejamento de expansão da solução e a execução da ampliação do alcance da solução são ações previstas para os próximos exercícios, bem como a integração com SARE.

Meta 9: Substituir a aplicação do Memorial de Caracterização do Empreendimento – MCE do SIPOL

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade e Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Tecnologia da Informação - AI e Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental - C

Descrição: Substituição da aplicação MCE incluindo todas as tipologias de licenciamento ambiental. O Memorial de Caracterização de Empreendimento tem como finalidade o fornecimento de informações técnicas à CETESB para caracterização e avaliação dos impactos ambientais de determinada atividade ou empreendimento.

Ganhos e Benefícios:

- Modernização da aplicação propiciando maior consistência e confiabilidade dos dados;
- Melhoria da experiência do usuário quanto à usabilidade da aplicação para o fornecimento das informações;
- Otimização do processo para o cumprimento das etapas do licenciamento ambiental.

Custo estimado: R\$ 1.175.043,50 (Um milhão e cento e setenta e cinco mil e quarenta e três reais e cinquenta centavos)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	875.043,50
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc)	300.000,00
TOTAL	1.175.043,50

Como realizar: Elaboração das funcionalidades para os diversos tipos de MCE sendo eles: Simplificado; Geral; Postos de combustíveis; Adicional de Postos de Combustíveis – ampliação e novos equipamentos; adicional de renovação de Licença de Operação; e Adicional de aterro sanitário e implantação.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: %

Indicador: % das entregas

Entrega: substituição da aplicação do MCE

Pesos:

- Simplificado - 20%
- Geral - 20%
- Postos de combustíveis - 20%
- Adicional de Postos de Combustíveis - ampliação e novos equipamentos - 10%
- Adicional de renovação de Licença de Operação - 10%
- Adicional de aterro sanitário - 10%
- Implantação - 10%

Prazo:

Etapas	Período	
	início	fim
Simplificado	Jul/2024	Jan/2025
Geral	Out/2024	Fev/2025
Postos de combustíveis	Out/2024	Mar/2025
Adicional de Postos de Combustíveis - ampliação e novos equipamentos	Out/2024	Mar/2025
Adicional de renovação de Licença de Operação	Out/2024	Fev/2025
Adicional de aterro sanitário	Out/2024	Mar/2025
Implantação	Mar/2025	Mai/2025

Eixo: Captação de recursos e parcerias

Meta 10: Reestruturar e ampliar o portfólio de cursos da Escola Superior da CETESB

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria-Presidência
- **Áreas envolvidas:** Divisão de Gestão do Conhecimento – PES; Setor de Cursos e Transferência de Conhecimento – PESC; Setor de Custos – AFCT; Setor de Controle de Recursos – AFFC; Setor Comercial – AFFN; Setor de Mídias Eletrônicas - AICM; Assessoria de Comunicação, áreas técnicas das Diretorias da CETESB.

Descrição: O portfólio de cursos da CETESB é continuamente atualizado e renovado com base em consulta às áreas da Companhia, que refletem os temas/conhecimentos construídos ao longo da trajetória da Companhia e os tratados na atualidade.

Frente às novas demandas da sociedade, diretrizes de Governo, inovações tecnológicas, transformações econômico-sociais e culturais, entende-se que a oferta de cursos deva criar oportunidades diversificadas para o aprofundamento, atualização e aperfeiçoamento do conhecimento na área ambiental, em consonância com estratégias da atual gestão.

Ganhos e Benefícios:

- ampliar a receita;
- valorizar e ampliar a diversidade de público e o alcance da Escola Superior da CETESB junto aos diversos segmentos da sociedade, em âmbito nacional e internacional;
- manter a Escola Superior da CETESB na vanguarda do conhecimento científico e tecnológico, bem como incentivar sua capacidade de inovação;
- colaborar na solução de problemas ambientais e contribuir para a melhoria das condições ambientais futuras;
- regionalizar e analisar a possibilidade de criação de polos descentralizados;
- formar profissionais com visão crítica e aptos a atuarem nas diferentes etapas e funções do gerenciamento ambiental, seja na iniciativa privada, no setor público ou no terceiro setor.

Custo estimado: R\$ 324.000,00 (trezentos e vinte e quatro mil reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	319.000,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	3.000,00
serviços de terceiros (consultorias, etc)	2.000,00
TOTAL	324.000,00

Como realizar:

- Etapa I - Levantamento de necessidades dos clientes: Nesta etapa será feito o levantamento das necessidades e expectativas dos clientes, por intermédio da análise e sistematização de dados obtidos no Questionário de Pesquisa, aplicado aos participantes de cursos externos, provenientes dos diversos segmentos da sociedade, no decorrer de 2024 e do primeiro semestre de 2025;
- Etapa II - diagnóstico junto às unidades da Companhia: Com base nos dados sistematizados na Etapa I, será realizado o diagnóstico junto às diversas unidades da Cia. com objetivo de planejar a programação anual de cursos e TPEs – Treinamentos Práticos Especializados, integrando novas propostas ao Portfólio.
- Etapa III - proposição e gestão de novos cursos contemplando uma visão empreendedora para a sustentabilidade.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: %

Indicador: % de evolução das etapas

Entrega: Novo portfólio de cursos da ESC/CETESB

Pesos:

- Levantamento de necessidades dos clientes - 35%
- Diagnóstico junto às unidades da Companhias - 35%
- Proposição e gestão de novos cursos contemplando uma visão empreendedora para a sustentabilidade - 30%

Prazo:

Etapas	Período	
	início	fim
Levantamento de necessidades dos clientes	Jan/2025	Mar/2025
Diagnóstico junto às unidades da Companhia	Abr/2025	Jun/2025
Análise e sistematização dos dados	Jul/2025	Set/2025
Proposição e gestão de novos cursos contemplando uma visão empreendedora para a sustentabilidade	Out/2025	Dez/2025

Informações adicionais:

A Escola Superior da CETESB – ESC foi criada em 2013, com o objetivo de propiciar a construção e a transferência dos conhecimentos desenvolvidos e consolidados no âmbito das competências e exercício das atividades da Companhia, visando o fortalecimento da atuação profissional na área de meio ambiente. Foi credenciada em novembro de 2015 pelo Conselho Estadual de Educação – CEE, no sistema de ensino do Estado de São Paulo, como instituição destinada ao aperfeiçoamento profissional de pessoal graduado em nível superior, bem como foi autorizada a ministrar Curso de Pós-Graduação “Conformidade Ambiental com Requisitos Técnicos e Legais” e o segundo Curso de Pós-graduação "Gestão de Resíduos Sólidos". Em 2023, a Escola Superior da CETESB submeteu ao CEE o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional com vistas a obter seu recredenciamento.

Meta 11: Elaborar o Portfólio de Novos Negócios a serem oferecidos pela Companhia

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria-Presidência
- **Áreas envolvidas:** Diretorias, assessorias e gerências da CETESB.

Descrição: Elaboração de Portfólio de novos negócios possíveis de serem oferecidos à sociedade. O portfólio deve garantir o alinhamento aos objetivos da Companhia, com mecanismos que proporcionem a análise de retorno e riscos. O objetivo é identificar oportunidades de crescimento de serviços prestados e desenvolvimento de novos negócios.

Ganhos e Benefícios: O portfólio deve incluir serviços que a Companhia possa oferecer, otimizando seus recursos tecnológicos e/ou materiais e/ou humanos que retornem em valores financeiros ou benefícios diretos.

Custo estimado: R\$ 955.599,56 (novecentos e cinquenta e cinco mil e quinhentos e noventa e nove reais e cinquenta e seis centavos)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	925.449,56
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	30.150,00
serviços de terceiros (consultorias, etc)	
TOTAL	955.599,56

Como realizar: Realização de diagnósticos e inventários de serviços e produtos disponíveis em todas as diretorias da CETESB, para desenvolvimento das vocações e expertises de cada área; identificação de oportunidades de crescimento de serviços prestados e desenvolvimento de novos negócios; definição de estratégias para prospecção de clientes de diferentes nichos (análise

de demanda de mercado); avaliação da capacidade operacional e competências, do retorno financeiro, dos benefícios e dos riscos atrelados.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: unidade

Indicador: número de portfólio de serviços e novos negócios aprovado

Entrega: Portfólio de serviços e novos negócios

Peso:

- Minuta do portfólio de serviços e novos negócios - 50%
- Aprovação da Diretoria Colegiada - 25%
- Aprovação do Conselho de Administração - 25%

Prazo:

Etapas	Período	
	início	fim
Minuta do portfólio de serviços e novos negócios	Jan/25	Set/25
Aprovação pela Diretoria Colegiada	Out/25	Nov/25
Aprovação pelo Conselho de Administração	Nov/25	Dez/25

Informações adicionais: A base de informações do Plano deverá ser obtida junto a todas as Diretorias.

Próximos exercícios: Deve ser revisitado constantemente com vistas à sua atualização quanto à manutenção, alteração, exclusão ou inclusão de novos serviços, considerando a estratégia, os recursos e os resultados obtidos com cada negócio e/ou serviço.

Eixo: Desenvolvimento e valorização do corpo funcional

Meta 12: Concluir o novo Plano de Carreira

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Pessoas e Cultura - AR

Descrição: Esta meta consiste em concluir o novo Plano de Carreira (Plano de Empregos e Salários - PES) e obter a sua aprovação pelo Conselho de Administração da CETESB. O Plano de Carreira é o instrumento que estabelece a estrutura de empregos, salários e as formas e critérios para movimentação e evolução profissional e salarial dos empregados.

O atual Plano de Carreira da CETESB foi implantado em 2009. Desde então, a Companhia e suas atividades, bem como as práticas de gestão de pessoas e as orientações governamentais que regem o tema, sofreram significativas

transformações, demandando a elaboração de um novo Plano. Além disso, a Pesquisa de Clima Organizacional – 2024 apontou o Plano de Carreira como o tema que mais demanda necessidade de aprimoramento. O Plano reformulado deve constituir um instrumento relevante nos aspectos organizacionais e de gestão de pessoas, com definição de indicadores e métricas voltados para o desempenho e as competências, baseado em dados, que atenda a níveis de proficiência técnica requeridos pelas atribuições legalmente estabelecidas para a Companhia. Para o corpo de empregados deve permitir a mobilidade, motivação e evolução profissional. A etapa inicial de diagnóstico foi realizada em 2024. Para 2025 está prevista a elaboração e discussão do regulamento do Plano e os trâmites para sua aprovação.

Ganhos e Benefícios:

- Possibilitar que os esforços e competências sejam reconhecidos;
- Aumentar a clareza dos critérios para crescimento profissional, motivando os empregados a se desenvolverem;
- Aumentar a satisfação, o engajamento dos empregados e sentido de pertencimento; e
- Contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso, inovador e competitivo.

Custo estimado: R\$ 592.089,00 (Quinhentos e noventa e dois mil e oitenta e nove reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	266.839,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc) (contratado em 2024)	325.250,00
TOTAL	592.089,00

Como realizar:

O processo de elaboração do novo Plano de Carreira da CETESB será realizado em três etapas:

- Etapa I – Diagnóstico: nessa etapa são levantados os requisitos e resultados esperados com o aprimoramento do Plano de Carreira da CETESB por meio de reuniões, workshops, entrevistas e análises de documentos. Trata-se de uma etapa desenvolvida ao longo do ano de 2024.
- Etapa II – Elaboração do regulamento do novo Plano de Carreira da CETESB
- Etapa III – Aprovação do regulamento do novo Plano de Carreira da CETESB pela Diretoria Colegiada e Conselho de Administração.

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: % de evolução

Indicador: evolução das etapas de elaboração, aprovação e implantação do Plano

Entregas:

- Proposta de regulamento do Plano
- Decisão de Diretoria aprovando o regulamento do Plano
- Aprovação do novo Plano pelo Conselho de Administração

Peso:

- Proposta do regulamento do Plano - 70%
- Aprovação do novo regulamento pela Diretoria Colegiada - 15%
- Aprovação do novo regulamento pelo Conselho de Administração - 15%

Prazo:

Etapas	Período	
	início	fim
Proposta de regulamento do Plano	Jun/2024	Fev/2025
Decisão de Diretoria aprovando o regulamento do Plano	Mar/2025	Abr/2025
Aprovação do novo Plano pelo Conselho de Administração	Mai/2025	Jun/2025

Informações adicionais:

O desenvolvimento de um novo Plano de Carreira (Plano de Empregos e Salários) iniciou-se em maio de 2024 com a contratação da FIA – Fundação Instituto de Administração, reconhecida como uma das melhores escolas de negócios em educação executiva e consultoria, com ampla experiência e atuação customizada para organizações do setor público. Após as etapas acima descritas é necessária a aprovação do novo Plano pela Comissão de Política Salarial - CPS, unidade vinculada ao Gabinete do Secretário da Secretaria de Gestão e Governo Digital – SGGD, para que seja iniciada a implantação do novo Plano na CETESB.

Próximos exercícios: Ficará para o próximo exercício a implantação do novo Plano de Carreira (Plano de Empregos e Salários).

Meta 13: Instituir o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) como Ferramenta Corporativa de Gestão de Recursos Humanos

Responsável: Diretoria Colegiada

- **Coordenação:** Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade
- **Áreas envolvidas:** Departamento de Pessoas e Cultura - AR

Descrição: Essa meta consiste em elaborar e implantar um novo processo de desenvolvimento do corpo funcional, incluindo realização de nova Avaliação de Desempenho e elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).

A Avaliação de Desempenho é o processo estruturado de gestão de desempenho que visa medir e analisar o desempenho de um colaborador ao longo de um período. O objetivo principal é fornecer feedback, identificar pontos fortes e áreas de melhoria e alinhar os esforços individuais com os objetivos organizacionais

Com base nessa avaliação, os colaboradores farão seus Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) visando traçar estratégias para seu crescimento profissional.

Ganhos e Benefícios:

- promover a cultura do desenvolvimento profissional e reconhecimento;
- monitorar e avaliar o desenvolvimento dos colaboradores;
- estimular o desenvolvimento individual de modo alinhado com as metas estratégicas da empresa, promovendo eficiência, produtividade e engajamento; e
- fornecer feedback, identificar pontos fortes e áreas de melhoria e alinhar os esforços individuais com os objetivos organizacionais.

Custo estimado: R\$ 1.099.126,00 (Um milhão noventa e nove mil cento e vinte e seis reais)

Descrição	Valor (R\$)
mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	1.099.126,00
logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	
serviços de terceiros (consultorias, etc)	
TOTAL	1.099.126,00

Como realizar:

- Aprovar o novo modelo de Avaliação de Desempenho no âmbito do Plano de Carreira (Plano de Empregos e Salários) pela diretoria colegiada;
- Implantar o novo modelo de Avaliação de Desempenho no sistema ERP;
- Realizar a nova Avaliação de Desempenho e elaborar os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).

Periodicidade: trimestral

Unidade de medida: % de evolução

Indicador: evolução das etapas de implantação do PDI

Entrega:

- Aprovação do novo modelo de Avaliação de Desempenho no âmbito do Plano de Carreira (Plano de Empregos e Salários) pela Diretoria Colegiada
- Implantação do novo modelo de Avaliação de Desempenho no sistema ERP (Totvs)
- Realização da Avaliação de Desempenho e elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)

Peso:

- Aprovar o novo modelo de Avaliação de Desempenho no âmbito do Plano de Carreira (Plano de Empregos e Salários) pela Diretoria Colegiada e pelo Conselho de Administração (30%)
- Implantar o novo modelo de Avaliação de Desempenho no sistema ERP (20%)
- Realizar a nova Avaliação de Desempenho e elaborar os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) (50%)

Prazo:

Etapas	Período	
	início	fim
Aprovação do novo modelo de Avaliação de Desempenho no âmbito do Plano de Carreira pela diretoria colegiada	Mar/2025	Abr/2025
Implantação do novo modelo de Avaliação de Desempenho no sistema ERP (Totvs)	Mai/2025	Ago/2025
Realização da Avaliação de Desempenho e elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)	Set/2025	Dez/2025

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Jônatas Souza da Trindade – Presidente

Thomaz Miazaki de Toledo – membro na qualidade de diretor-presidente da CETESB

Rose Mirian Hofmann – membro

Marisa Maia de Barros – membro

Rodrigo Levkovicz – membro

José Paulo Neves – membro

Kelly Lopes Lemes – membro

Claudio Carvalho de Lima – membro independente

Luiz Antônio Ferraro Júnior – membro independente

João Ricardo Pereira da Costa – membro independente

Simone Patrícia da Silva – membro representante dos empregados

COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO

João Ricardo Pereira da Costa – Coordenador

Afonso Antonio Hennel – membro

Marcelo Cardona Sobral – membro

Cintya Cristina Ferreira Marques Pinto – membro

DIRETORIA COLEGIADA

Thomaz Miazaki de Toledo – Diretor-Presidente

Liv Nakashima Costa – Diretora de Gestão Corporativa e Sustentabilidade

Adriano Rafael Arrepia de Queiroz – Diretor de Controle e Licenciamento Ambiental

Mayla Matsuzaki Fukushima – Diretora de Avaliação de Impacto Ambiental

Carolina Fiorillo Mariani – Diretora de Qualidade Ambiental

PLANO DE NEGÓCIOS 2025 E ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2025-2029

Coordenação

Erica Cristina Padovani Haller – Departamento de Desenvolvimento Estratégico e Institucional

Equipe Técnica

Maria Cristina C. de Sá Ciccone – Divisão de Desenvolvimento e Planejamento

Silvia Tieko Nakamura – Setor de Planejamento Institucional

Colaboração

Célio Alves Sobral

Agradecemos aos profissionais da CETESB que apoiaram a elaboração do Plano de Negócios 2025 e Estratégia de Longo Prazo 2025-2029.