



**Governo do Estado de São Paulo
Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
Conselho de Administração**

ATA DE REUNIÃO

ATA DA 624^a REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA CETESB - COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

Aos vinte e oito dias do mês de outubro de dois mil e vinte e cinco, às quatorze horas, na sede social da CETESB - COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO, situada na Avenida Professor Frederico Hermann Júnior, nº 345, na Capital do Estado de São Paulo, realizou-se a seiscentésima vigésima quarta reunião do Conselho de Administração da CETESB. Abertos os trabalhos sob a presidência do conselheiro JÔNATAS Souza da Trindade, na forma do disposto no art. 13 do Estatuto Social da CETESB e secretariada por mim, Valdecir Sarroche da Silva, com a participação dos conselheiros THOMAZ Miazaki de Toledo, ROSE MIRIAN Hofmann, MARISA Maia de Barros, GUSTAVO Carvalho Tapia Lira, KELLY Lopes Lemes, RODRIGO Levkovicz, SIMONE Patrícia da Silva (de forma remota) e dos conselheiros independentes JOÃO RICARDO Pereira da Costa, CLÁUDIO Carvalho de Lima (de forma remota) e LUIZ ANTÔNIO Ferraro Júnior. Como convidados, Larissa Parreira Alves Martins Arantes, assistente executivo (Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade); Tatiane Renata Trindade Novais, assessora (Divisão de Conformidade e Gestão de Riscos – PMC); Vânia de A. Ramos Olichwir, analista de educação ambiental (PMC); Annamaria Rizzo da Fonseca, gerente do Departamento de Desenvolvimento Estratégico e Institucional (PD); e Silvia Tieko Nakamura, gerente do Setor de Planejamento Institucional (PDPI). Iniciada a reunião, conforme a Ordem do dia, pelo **item 1 da pauta – Aprovação da Ata da 623^a Reunião do Conselho de Administração – RCA**. Dispensada a leitura, uma vez que os membros receberam a minuta previamente, foi aprovada por unanimidade pelos conselheiros. A seguir, passou-se ao **item 2 - Relato dos trabalhos do Comitê de Auditoria Estatutário da CETESB pelo Coordenador**. O senhor João Ricardo comentou brevemente o tema único analisado na 155^a reunião do Comitê de Auditoria ocorrida em 02/10, qual seja: Acompanhamento da Auditoria Interna: atividades, relatórios e manifestações das unidades auditadas. Entre os principais aspectos destacou: **a)** que quanto às investigações de denúncias, não houve identificação de nada significativo, sendo em sua maioria improcedentes, e que no caso protocolo 2067, conforme mencionado em reuniões anteriores, houve recurso administrativo pelo denunciado, porém negado pelo jurídico; **b)** que em relação à auditoria administrativa, há um regramento de immobilização de bens de consumo, conforme regido pelas Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC que permite que compras até R\$ 1.200,00 sejam lançadas como “despesas” e não em “imobilizado”, fazendo menção, nesse sentido, à apuração de uma ocorrência com bens patrimoniais (bens furtados/roubados/extraviados/perdidos – conforme Art. 37 – Lei Complementar nº 709/1993 – Lei Orgânica do TCESP) relativa à “Perda de Balde Coletor de Água em Aço Inox” (Despacho Auditoria Interna nº 022/2025/PAA - 29/08/2025); **c)** que houve pontuais atendimentos à demandas de órgãos externos, especificamente à Corregedoria Geral do Estado - CGE e ao Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCESP; **d)** que ainda não foi possível analisar as respostas das áreas que foram auditadas em relação ao plano de ação

para atender às recomendações e aos pontos levantados pelo Departamento de Auditoria Interna (PA); **e)** que a gerência do PA reportou que está sendo contratado, por meio de licitação, um sistema que permitirá o monitoramento dessas respostas com expectativa de implementação até o final deste ano e que até lá serão feitas novas reuniões com o PA para acompanhamento; **f)** que também conversou com a gerência financeira para se atualizar em relação à questão dos créditos extemporâneos previdenciários, e que, nesse sentido, a CETESB já entrou com recurso administrativo dentro do prazo, aguardando resposta da Receita Federal do Brasil – RFB para definição quanto aos próximos passos. O senhor Jônatas observou em relação ao acompanhamento das respostas das áreas auditadas pelo PA ponderando que o Sistema Eletrônico de Informações – SEI é uma ferramenta que pode ser utilizada para esse propósito e chamou a atenção para a importância da automatização deste processo. O senhor João Ricardo ponderou que o plano de ação das áreas auditadas deveria ser entregue dentro de um prazo razoável máximo de 30 dias, e que ainda há um tempo excessivo da Auditoria Interna dispendido com investigações. A seguir, passou-se ao **item 3 – Apresentação do andamento das metas do Plano Plurianual 2024-2027 (PPA 2024-2027), Plano de Negócios 2025 (PN 2025), Programa de Participação nos Resultados 2025 (PPR 2025) - janeiro a setembro/2025**. Antes da apresentação, o senhor Thomaz observou os seguintes pontos em relação ao PPR 2025 e suas revisões: **a)** que a proposta inicial, apresentada inicialmente em 31/01/2025 (611^a RCA) passou por três revisões pelo Conselho, sendo a 1^a em 24/03/2025 (614^a RCA extraordinária), objeto das Decisões de Diretoria – DD nº 003/2025/P e nº 015/2025/P; a 2^a em 31/07/2025 (621^º RCA), objeto da Decisão de Diretoria nº 049/2025/P, em razão da não aprovação da proposta inicial pelos órgãos ouvidos antes da deliberação da Comissão de Política Salarial – CPS (Secretaria de Gestão e Governo Digital e Secretaria da Fazenda e Planejamento – SEFAZ - conforme Informação CAEF nº 053/2025); e a 3^a revisão em 30/09/2025 (623^a RCA), objeto da DD nº 062/2025/P; **b)** que se torna necessário revogar/tornar sem efeito a deliberação da 3^a revisão, em razão da aprovação pela CPS da proposta deliberada na 621^a RCA, salientando que a Diretoria Colegada já tornou sem efeito a DD nº 062/2025/P, ao que todos concordaram. Na sequência, a senhora Annamaria, acompanhada da senhora Silvia, atualizou os membros quanto aos resultados parciais do PPA 2025, PN 2025 e PPR 2025 apurados até 30/09/2025, bem como das sete metas monitoradas pela CETESB relativas ao Programa de Metas do Governo do Estado de São Paulo (2023–2026), as quais também integram o PPA 2024-2027, em continuidade à última apresentação realizada na 622^a RCA de 29/08/2025. **Sobre o PPA 2024-2027**, destacou inicialmente o seguinte quadro geral dos vinte e dois indicadores/metas: um “não apurado” (4,55% do total - indicador 5004), por ter periodicidade anual; dois “concluídos” (9,09% do total - indicadores: 4946 e 5593); cinco “em atraso” (22,73% do total – indicadores: 5133, 5445, 5055, 5260 e 5522); e quatorze “no prazo” (63,64% do total - indicadores: 4971, 5100, 6022, 5496, 5492, 5063, 4948, 5108, 5119, 5591, 5527, 5115, 5267 e 5262). Na sequência, destacou os parâmetros/resultados (frequência de medição “FM”, resultado cumulativo “R” e % de execução “E”) e principais observações e justificativas em relação aos cinco indicadores que estão “em atraso”: **quanto ao Indicador 5133:** % de atendimento a emergências químicas em até 60 minutos, do acionamento à saída a campo – FM: Trimestral, Meta: 80% - R: 84,6% - T1; 65,2% - T2 (acumulado 74,9%), 67,7% - T3 (acumulado 72,5%), Média – 72,5%, E: 90,6% - a qualidade das informações recebidas no momento da solicitação varia conforme a fonte, o conhecimento técnico do solicitante e as condições do acidente; quando os dados iniciais são insuficientes para confirmar uma emergência química, são necessários contatos adicionais, o que afeta diretamente o tempo de resposta; **quanto ao Indicador 5055:** nº de manifestações técnicas emitidas com AIA-FM: Mensal, Meta: 2.835, R (acumulado ano): 1.909, E: 67,3% - que conforme mencionou na reunião de 29/08 (622^a RCA) houve erro de duplicidade de dados que impedirá o alcance da meta em 2025, sendo a meta correta 2.342, cujo ajuste valerá para 2026; **quanto ao Indicador 5445:** % de relatórios de logística reversa analisados - FM: Trimestral, Meta: 72,5%, R (acumulado ano): 34,48% - T1, 33,33% - T2, 26,16% - T3, E: 36,1% - que há necessidade de solicitar ajustes/correções em 2026, bem como está em curso um plano de ação para um resultado acumulado melhor no 4T25, considerando que houve um grande número de relatórios recebidos, o que inclui novos relatórios entregues em 30/07/2025 superando a base esperada; **quanto ao Indicador 5260:** nº de projetos financiados pelo Fundo Estadual de Controle da Poluição - FECOP – FM: Trimestral, Meta: 80, R: 0 – T1, 0 – T2, 9 – T3, E: 11,3% – que há previsão de cerca de 100

novos projetos até o final do exercício; quanto ao **Indicador 5522**: n° de projetos financiados com recursos do FEPAC, na identificação, diagnóstico e reabilitação de áreas contaminadas – FM: Quadrimestral, Meta: 2, R: 0 – Q1, 0 – Q2, E: 0% - que não será atingida em razão da necessidade de aprimorar os procedimentos formais (planos de captação e aplicação de recursos) por meio de empresa a ser contratada. Durante a apresentação os conselheiros teceram considerações. **Relativamente ao indicador 5133**, o senhor Thomaz informou que não será possível a recuperação dessa perda no 4T25; que solicitou a diretora da área um plano de ação para atender a meta no 4T25 sendo que a maior parte dos acionamentos se concentram na região metropolitana de São Paulo em direção ao litoral sul; e que, diferentemente do passado em que a CETESB fazia o primeiro atendimento, atualmente este é feito pelos órgãos licenciados/regulados, cabendo a CETESB atuar mais na apuração e gestão da responsabilidade. A senhora Rose observou quanto às condições de atingimento da meta em relação aos tipos de acidentes, ponderando que os casos que envolvem as concessionárias de rodovias, por exemplo, diferem em relação aos acidentes de indústria, e que além do primeiro atendimento pelo órgão regulado há também a ação da Defesa Civil. O senhor João Ricardo questionou se a contagem do prazo de 60 minutos tem início com o primeiro acionamento da CETESB ao que o senhor Thomaz informou que começa a partir do recebimento do chamado/ocorrência na Central 0800. O senhor Rodrigo observou quanto à possibilidade de uso da tecnologia drone nessa operação. A senhora Marisa chamou a atenção para outras formas/sistemas de acionamento, além do 0800, que permitam uma avaliação preliminar remota a partir do encaminhamento de dados complementares a fim de melhor qualificar a ocorrência. O senhor Thomaz observou que já iniciou uma discussão para revisão/melhoria dos procedimentos. O senhor Rodrigo ponderou quanto ao uso pela Fundação Florestal de uma tecnologia/aplicativo de fácil configuração que permite a obtenção de imagens e informações georreferenciadas numa plataforma aberta. O senhor Luiz Ferraro chamou a atenção quanto à complexidade e a necessidade de uma análise bem apurada desse indicador alertando que fatores que visem acelerar/reduzir o tempo podem agravar o risco à saúde dos técnicos que atuam diretamente no atendimento das ocorrências. A senhora Silvia informou que em 2025 ocorreram 47 acionamentos de janeiro a setembro exclusivamente pela equipe de atendimento a emergências químicas, acrescido de 33 outros atendimentos realizados em conjunto com as equipes das agências. **Relativamente ao indicador 5445**, o senhor Thomaz informou que é necessário que as equipes mantenham o esforço enquanto não houver revisão/ajuste da meta. A senhora Rose sugeriu que nas próximas apresentações seja incluído o “quantitativo”, além do percentual, para melhor análise deste indicador. O senhor Luiz Ferraro questionou se há alguma lista de setores ou empresas críticas com o objetivo de priorizar as ações, ao que a senhora Annamaria respondeu que verificará junto à área responsável. **Relativamente ao indicador 5260**, o senhor Jônatas informou que saiu recentemente o resultado do chamamento junto aos mais de 620 municípios qualificados, ressaltando que se trata de um portfólio grande que permitirá a assinatura de uma série de contratos, e que o financiamento das ações estará sujeito à disponibilidade dos recursos. O senhor Thomaz informou que verificará junto às áreas a possibilidade de um cronograma para monitorar o andamento dos projetos. Na sequência, a senhora Annamaria discorreu sobre a evolução no cumprimento das **sete metas monitoradas pela CETESB que integram o “Programa de Metas do Governo do Estado de São Paulo (2023-2026)”** e que também estão inseridas no PPA 2024-2027, destacando que: a) uma foi concluída: meta 5 – Realizar Monitoramento Automático de Qualidade das Águas em 19 Estações, (indicador 5593 do PPA); b) duas estão no prazo: meta 1 - Analisar 79% de Processos de Licenciamento Ambiental dentro do Prazo Legal (indicador 4971 do PPA), e **meta 3** - Emitir 99.625 Documentos, entre Licenças e Manifestações Técnicas, para Empreendimentos e Atividades Não Sujeitas ao Licenciamento com Avaliação de Impacto Ambiental (indicador 5063 do PPA) e; c) quatro estão em atraso: meta 2 - Emitir 11.175 Documentos, entre Licenças e Manifestações Técnicas, para empreendimentos/Obras Sujeitos ao Licenciamento com Avaliação de Impacto Ambiental (indicador 5055 do PPA); **meta 4** – Alcançar 75% de Análise dos Relatórios dos Sistemas de Logística Reversa, para Fiscalização do Cumprimento de Planos de Logística Reversa (indicador 5445 do PPA); **meta 6** – Viabilizar 270 Projetos Ambientais pelo FECOP (indicador 5260 do PPA); e **meta 7** – Viabilizar 6 Projetos de Revitalização pelo FEPAC (indicador 5522 do PPA), cujas justificativas ficaram isentas de detalhamento por já terem sido expostas no subitem anterior, **Sobre o PN 2025**, destacou o quadro geral na execução das doze

metas, demonstrando a evolução (% Realizado "R" até 30/09/2025 ante o Planejado "P" até 30/12/2025) , sendo: **a) uma finalizada:** **meta 9** - Substituição da aplicação do Memorial de Caracterização do Empreendimento – MCE do Sistema de Informações sobre Fontes de Poluição – SIPOL – P: 1 - R: 0,85 (85%); **b) oito dentro do prazo:** **meta 1** – Estabelecer a Política de Sustentabilidade da CETESB – P: 1 - R: 0,79 (79%); **meta 2** – Elaborar o Plano de Adaptação às Mudanças Climáticas da Operação da CETESB - P: 1 - R: 0,70 (70%); **meta 3** – Estruturar e ampliar a aplicação de “Soluções Baseadas na Natureza – SbN” no licenciamento ambiental com Avaliação de Impacto Ambiental – AIA – P: 1 - R: 0,8 (80%); **meta 4** – Atender todos os pedidos de Licença Prévia com Avaliação de Impacto Ambiental até 2022 – P: 1 - R: 0,93 (93%); **meta 5** – Reduzir o Passivo até 2023 da Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental – P: 1 - R: 0,91 (91%); **meta 6** – Publicar três relatórios de monitoramento ambiental no primeiro semestre de 2025 e um relatório dinâmico até dezembro de 2025 – P: 1 - R: 0,85 (85%); **meta 10** – Reestruturação e ampliação do portfólio de cursos da Escola Superior da CETESB (ESC) – P: 1 - R: 0,70 (70%); e **meta 11** – Elaborar o Portfólio de Novos Negócios a serem oferecidos pela Companhia – P: 1, R: 0,49 (49%); e **c) três em atraso:** **meta 8** – Elaborar plataforma digital de monitoramento e análise de projetos de restauração ecológica no âmbito de Termos de Compromisso de Restauração Ambiental – TCRA; **meta 12** – Concluir o novo Plano de Carreira - P: 1, R: 0,70 (70%); e **meta 13** – Instituir o Plano Individual de Desenvolvimento - PID como ferramenta corporativa de gestão de recursos humanos - P: 1, R: 0,05 (5%). Relativamente às metas em atraso, destacou as seguintes **JUSTIFICATIVAS:** **quanto à meta 8**, inserida na Perspectiva de GESTÃO DE PROCESSOS - que consiste em Projeto de pesquisa/piloto, inovador e de caráter experimental, e segue em andamento de forma prioritária, mediante a contratação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP com cronograma ajustado (de 6 para 12 meses), com duas etapas: Fase 1 - Diagnóstico (iniciada em agosto/25 e previsão de término em abril/26) e Fase 2 – Monitoramento e avisos (iniciada em abril/26 e previsão de término em julho/26); **quanto às metas 12 e 13**, ambas inseridas na Perspectiva de PESSOAS: **Plano de ação meta 12** – regulamento finalizado e análise jurídica e financeira concluída em outubro, restando as aprovações da Diretoria Colegiada (prevista para novembro) e do Conselho de Administração (até dezembro), que completarão o percentual restante de 30% no alcance da meta; **Plano de ação meta 13** - a) a proposta do PID foi apresentada às Diretorias e divulgada ao corpo funcional em 30/09/25; b) o processo de elaboração deverá ocorrer de forma conjunta entre empregados e gestores, até 28/10/2025; c) conforme resultado do diagnóstico inicial de inadequação da vinculação da avaliação de desempenho à evolução salarial, o novo PID terá como foco o desenvolvimento do profissional de forma desvinculada à promoção, visando o desenvolvimento de habilidades, salientando que a nova avaliação de desempenho deverá ocorrer somente em 2026. O senhor Luiz Ferraro e a senhora Kelly observaram sobre a importância de desvincular o Plano de Carreira do Plano Individual de Desenvolvimento. O senhor Thomaz ressaltou que a capacitação do corpo gerencial pela Fundação Dom Cabral está sendo concluída, envolvendo 220 gestores e potenciais gestores, chamando a atenção para importância deles no acompanhamento do Plano de Desenvolvimento de suas equipes. **Sobre o PPR 2025**, a senhora Annamaria, após as considerações do senhor Thomaz relativamente ao contexto das revisões que mencionou no início desta apresentação, destacou a evolução das metas do PPR conforme aprovadas na 621^a RCA de 31/07/2025 (2^a revisão) e validadas pela CPS, a qual contemplou as seguintes adequações: Meta 2 – Ampliação de investimentos (meta incluída com peso 5%), Meta 3 – Satisfação do usuário sobre o atendimento da CETESB (aumento do peso de 5% para 10%) e Meta 12 - Realização do Painel de Contribuições (redução do peso de 20% para 10%). Na sequência, destacou o seguinte resultado parcial em 2025 (até 30/09) da evolução das **12 metas** e seus parâmetros (Peso "P", Mínimo "M", Alvo "A"): **a) no âmbito Econômico-Financeiro:** **Meta 1** - Redução do nível do grau de dependência do Tesouro do Estado (meta obrigatória - Econômico-Financeiro) – P: condicional – M: 26% - A: 22% - R: 10,1%; **Meta 2** – Ampliação de investimentos – P: 5% - M: 2,5% - A: 3,5% - R: 1,77%; **b) no âmbito Qualidade dos Serviços:** **Meta 3** – Satisfação do usuário sobre o atendimento da CETESB - P: 10% - M: 55% - A: 80% - R: 85%; **c) no âmbito Planejamento Estratégico:** **Meta 4** – Implantação e operação da Central de Relacionamento com Clientes - Call Center da CETESB – P: 15% – M: 80% - A: 100% - R: 90%; **Meta 5** - Verificação do cumprimento de Termos de Compromisso de Recuperação Ambiental – TCRA (acima de 5.000 mudas) - P: 5% - M: 563 - A: 744 - R: 740; **Meta 6** - Conclusão dos processos de Solicitação de

Licença da Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental protocolados até 2023 - P: 20% - M: 952 - A: 1.131 - R: 1.080; **Meta 7** - Atendimento das solicitações de análise dirigidas às unidades especializadas da Diretoria I em processos de licenciamento ambiental, protocolados até 2023 - P: 5% - M: 200 - A: 256 - R: 307; **Meta 8** - Análise dos pedidos de Licença de Instalação de obras de infraestrutura (protocolados até 30/06/2025) em até 180 dias - P: 10% - M: 80% - A: 100% - R: 51%; **Meta 9** - Atendimento das solicitações de apoio técnico e de Pareceres Técnicos de Áreas Contaminadas - P: 10% - M: 80% - A: 100% - R: Setor de Áreas Contaminadas Industriais – PCAI: 84%, Setor de Áreas Contaminadas da Indústria do Petróleo – PCAP: 77%, Setor de Reutilização de Áreas Contaminadas e Outorgas – PCRU: 96%; **Meta 10** - Emissão de relatórios de ensaios laboratoriais em até 60 dias da data de coleta - P: 5% - M: 84% - A: 87% - R: 97%; **Meta 11** - Ampliação do público dos cursos e treinamentos práticos especializados (TPEs) da agenda aberta (pagantes) em 10% em relação à média de 2021 a 2024 - P: 5% - M: 796 - A: 842 - R: 677; **d)** no âmbito Desempenho das Unidades: **Meta 12** - Realização do Painel de Contribuições - P: 10% - M: 30% - A: 100% - R: 39%. Relativamente às metas 1 e 2, o senhor Thomaz ressaltou que o bom resultado da primeira foi influenciado pelo recebimento da multa da Transpetro, conforme referida em reuniões anteriores e que consequentemente gerou melhora do caixa da empresa, aumentando a expectativa de execução de novos investimentos até o final do exercício. Após as considerações finais, os conselheiros agradeceram a participação das senhoras Annamaria e Silvia. A seguir, passou-se ao **item 4 – Apresentação e deliberação sobre: 4.1) Gestão de riscos: Mapa de riscos da entidade, contendo os riscos estratégicos, financeiros, operacionais e de integridade e as medidas de mitigação; 4.2) Controles Internos: Monitoramento dos controles internos da entidade – Implementação e Avaliação**. A senhora Tatiane, acompanhada da senhora Vânia, informou inicialmente que foi produzido pela PMC um Relatório Anual que inclui a Matriz de Riscos e Controles 2025 como um de seus anexos (Anexo II), além de outros três (Anexo I – Listagem de Processos, Anexo III – Detalhamento das Ações de Mitigação, Anexo IV – Matriz de Avaliação de Controles 2025). Na sequência resumiu o contexto dos trabalhos de mapeamento, destacando: **I) Relativamente à Gestão de Riscos:** **a)** a classificação dos processos da CETESB; **b)** reuniões com os gestores para entendimento dos processos de negócio; **c)** distribuição dos 129 processos em três níveis de classificação: **c.1) Essencial** – Processo significativo, que deverá ter prioridade sobre os demais no gerenciamento de riscos – 23 processos (17,8% do total), sendo: 8 mapeados e 15 não mapeados; **c.2) Relevante** - Processo de grande importância ou que merece destaque, e que deverá ter uma prioridade média sobre os demais no gerenciamento de riscos – 102 processos (79% do total), sendo: 21 mapeados e 81 não mapeados; e **c.3) Moderado** - Processo de menor importância, que deverá ter prioridade baixa sobre os demais no gerenciamento de riscos – 4 processos (3% do total), sendo nenhum mapeado; **d)** que no total foram mapeados 29 processos (22,5% do total), dos quais 26 em 2023 e 2024, com apoio da consultoria, e 3 em 2025 mapeados pela PMC; **e)** que após essas etapas foi possível a elaboração da Matriz de Avaliação de 239 riscos inerentes identificados, classificados em quatro níveis, sendo: Alto – 106; Moderado – 61; Muito alto – 56; e Baixo – 16, ressaltando que o nível do risco é o resultado do produto da probabilidade e impacto; **f)** que os 239 riscos inerentes foram distribuídos em 92 Riscos Operacionais (38%); 70 Riscos de Conformidade (29%); 23 Riscos de Integridade (10%); 21 Riscos Financeiros/Orçamentários (9%); 19 Riscos de Segurança e Privacidade da Informação (8%); 7 Riscos de Imagem e Reputação (3%); 6 Riscos Estratégico (3%); e 1 Risco Legal. Em seguida discorreu em relação à definição e avaliação dos riscos por tipologia, sendo: **i) Riscos operacionais** - eventos que ameaçam prejudicar o trabalho da unidade de gestão e que estão, normalmente, ligados à falhas ou deficiências em processos internos, sistemas, pessoas, infraestrutura, etc., que afetem as operações gerais da Companhia, avaliados nos seguintes níveis: baixo - 7, moderado – 38, alto – 34, muito alto – 13.; **ii) Riscos de conformidade** - eventos associados ao não cumprimento de leis, regulamentos, normativas e políticas internas, avaliados nos seguintes níveis: baixo - 5, moderado – 15, alto – 36, muito alto – 14; **iii) Riscos de integridade** - eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da Companhia causados pela desonestidade e desvios éticos, avaliados nos seguintes níveis: moderado – 2, alto – 11, muito alto – 10; **iv) Riscos financeiros/orçamentários** - eventos que podem impedir a capacidade de uma companhia garantir os recursos financeiros/orçamentários necessários para conduzir suas operações e que podem afetar negativamente o equilíbrio das contas públicas, a confiabilidade

das informações financeiras e, por consequência, o processo de tomada de decisão, avaliados nos seguintes níveis: baixo – 1, moderado – 4, alto – 9, muito alto – 7; v) **Riscos de segurança e privacidade da informação** - envolvem ameaças à confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados/informações e sistemas, avaliados nos seguintes níveis: alto – 8, muito alto – 11; vi) **Riscos de imagem e reputação** - Incidentes que afetem a confiança da sociedade na capacidade da Companhia em cumprir seus objetivos. Isso poderá impactar severamente a imagem pública e a reputação da CETESB, avaliados nos seguintes níveis: baixo - 3, moderado – 1, alto – 2, muito alto – 1; vii) **Riscos estratégicos** - eventos que afetam de maneira decisiva a consecução de um ou mais objetivos estratégicos da Companhia, avaliados nos seguintes níveis: moderado – 1, alto – 2, muito alto – 3; viii) **Riscos legais** - eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades - identificado um risco avaliado com nível alto (Risco de não adequação à Reforma Tributária). Salientou que além dos processos mapeados na Matriz de Riscos foram feitos alguns workshops com os gestores visando identificar a existência de outros riscos. **Relativamente ao Monitoramento de Controles Internos (II)**, destacou que o objetivo da atividade é diminuir o nível do risco e que, nesse sentido, envolve tanto o acompanhamento da implantação das **ações de mitigação** quanto a **avaliação dos controles internos**. Quanto ao acompanhamento das ações de mitigação, ressaltou que estão sendo monitoradas 159 ações relacionadas aos riscos de classificação “muito alto” e “alto”, distribuídas entre 17 processos, sendo: 52 ações (29% do total) a iniciar, 82 (54%) em andamento e 25 (17%) concluídas, quais sejam: **1) Gerenciamento de Áreas Contaminadas** - a iniciar: 10, em andamento: 9, concluído: 10 – Total: 29; **2) Licenciamento Ambiental Preventivo** - a iniciar: 19, em andamento: 5, concluído: 3 – Total: 27; **3) Folha de Pagamento** - a iniciar: 4, em andamento: 9, concluído: 2 – Total: 15; **4) Licenciamento com AIA** - a iniciar: 2, em andamento: 12, concluído: 1 – Total: 15; **5) Licitações** - a iniciar: 1, em andamento: 14, concluído: 0 – Total: 15; **6) Atendimento a Emergências Químicas** - a iniciar: 2, em andamento: 11, concluído: 1 – Total: 14; **7) Gestão Tributária** - a iniciar: 1, em andamento: 9, concluído: 3 – Total: 13; **8) Programa de Integridade** - a iniciar: 5, em andamento: 2, concluído: 0 – Total: 7; **9) Gestão Contábil** - a iniciar: 0, em andamento: 2, concluído: 3 – Total: 5; **10) Segurança e Privacidade da Informação** - a iniciar: 3, em andamento: 2, concluído: 0 – Total: 5; **11) Administração de RH** - a iniciar: 0, em andamento: 1, concluído: 2 – Total: 3; **12) Gestão de Custos** - a iniciar: 0, em andamento: 3, concluído: 0 – Total: 3; **13) Saúde e Segurança do trabalho** - a iniciar: 3, em andamento: 0, concluído: 0 – Total: 3; **14) Gestão de Quadro de Pessoal** - a iniciar: 2, em andamento: 0, concluído: 0 – Total: 2; **15) Gestão de Custos, Gestão Contábil** - a iniciar: 0, em andamento: 1, concluído: 0 – Total: 1; **16) Gestão Tributária, Gestão de Custos** - a iniciar: 0, em andamento: 1, concluído: 0 – Total: 1; **17) Gestão de Plano de Saúde** - a iniciar: 0, em andamento: 1, concluído: 0 – Total: 1. Ao ser questionada sobre a avaliação do risco residual, a senhora Tatiane informou que o motivo de alguns riscos não apresentarem diminuição do nível é porque o controle, embora existente, ainda é informal (sem documentação) impossibilitando identificar ferramentas para mitigação, e que o objetivo do Relatório é ajudar o gestor na implementação de melhorias dessas atividades de controles. Em continuidade, quanto à **Avaliação dos controles internos**, ressaltou que no ciclo executado em 2025 foram avaliados pelos gestores dos processos, com apoio e orientação da PMC, 112 atividades de controle interno, distribuídas em seis grupos: Licenciamento com Auto de Infração Ambiental (AIA) – 16 (14,3%); Emergências Químicas – 26 (23,2%); Gestão Contábil – 17 (15,2%); Gestão de Custos – 9 (8%); Gestão Tributária – 17 (15,2%); e Licitações – 27 (24,1%), as quais foram classificadas entre os seguintes níveis: não confiável (inexistente) – 18 (16%); informal (fraco) – 36 (32,1%); padronizado (mediano) – 50 (44,6%); monitorado (satisfatório) – 7 (6,3%); otimizado (forte) – 1 (0,9%). Ressaltou que foi possível reduzir consideravelmente o nível do risco dos 44 riscos “altos” e “muitos altos” impactados pelos controles avaliados, os quais passaram a compor a seguinte classificação de riscos residuais: risco residual baixo – 4 (9%); risco residual moderado – 31 (71%); risco residual alto – 8 (18%); risco residual muito alto – 1 (2%), salientando que, mesmo assim, 9 riscos ainda não tiveram uma mitigação efetiva, mantendo o seu nível de risco como “alto” ou “muito alto”. O senhor Luiz Ferraro observou que esta apresentação revela um avanço significativo na questão de Gestão de Riscos, permitindo obter um panorama geral e, nesse sentido, ressaltou o aspecto positivo que, após a mitigação, houve a migração de 35 riscos dos níveis “muito alto” e “alto” para os níveis “moderado” e “baixo”. O senhor João Ricardo exaltou o grande avanço da Companhia na questão de gestão e

controle de riscos, comparativamente ao tempo em que ingressou no Conselho de Administração e Comitê de Auditoria em abril de 2022 em que não havia nenhum tipo de controle nesse sentido. A senhora Marisa questionou quantos riscos do processo de “Segurança e Privacidade da Informação” possuem avaliação de risco residual, ao que a senhora Tatiane respondeu que estes riscos ainda não possuem avaliação de risco residual, pois foram identificados e avaliados em 2025, sendo o monitoramento dos seus controles internos realizado no ciclo de 2026. O senhor Thomaz informou que a CETESB está buscando novamente a contratação de uma consultoria para ampliar o mapeamento dos processos. Após as considerações finais, todos os membros parabenizaram a senhora Tatiane e aprovaram o Relatório de Gestão de Riscos e seus respectivos anexos, incluindo a Matriz de Riscos e Controles. A seguir, passou-se ao **item 5 – Apresentação dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional 2025**. A senhora Larissa discorreu sobre os Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional 2025 destacando inicialmente entre os principais pontos: **a)** que é a terceira vez que está sendo realizada, com resultados positivos para o direcionamento e alinhamento de melhorias; **b)** que em 2025, a novidade é que a Pesquisa, realizada em junho (de 09 a 30/06), foi feita em parceria com a Fundação Instituto de Administração – FIA, através do programa “Lugares incríveis para trabalhar”, de amplitude nacional, sendo que as empresas com melhor desempenho/nota, correspondente ao índice de Clima Organizacional (i-CO) acima de 75%, recebem um certificado; **c)** que uma das melhorias dessa parceria é a possibilidade de comparar os resultados da CETESB com o destas empresas que tiveram excelência em relação ao Clima Organizacional; **d)** que os resultados individuais não são repassados para a CETESB, o que permite as pessoas responderem a pesquisa com mais segurança; **e)** que o percentual de 60% de participação na pesquisa (1.015 respondentes de um total de 1.694 convidados) representou melhoria em relação às anteriores; **e)** que, conceitualmente, a pesquisa consistiu numa opinião pública interna sobre as relações entre as pessoas e a empresa, de forma a abranger o impacto comportamental a partir das experiências vivenciadas por elas dentro da organização, as quais permitem construir percepções que, apesar de subjetivas, buscam medir quantitativamente os estados psicológicos, e; **f)** que o “Foco de Gestão” foi baseado em 41 assertivas vinculadas a nove temas analisados, quais sejam: Aprendizagem; ESG; Comunicação; Inovação e Autonomia; Carreira; Qualidade de Vida no Trabalho; Relações interpessoais; Liderança; e Reconhecimento e Recompensa. Na sequência, destacou os Resultados da Pesquisa (índice i-CO - Clima Organizacional) e a diferença de pontuação (gap), numa escala de 0 a 100, em cada um dos temas, comparativamente entre a CETESB e o grupo das Pré-Classificadas 2025, compostas pelas empresas que obtiveram as melhores notas (= acima de 75,0), sendo: i-CO Geral: 69,3 ante 84,7 (gap -15,4); Carreira: 49,1 ante 81,6 (gap – 32,5); Inovação e autonomia: 63,1 ante 84,5 (gap - 21,4); Comunicação: 70,5 ante 87,1 (gap – 16,6); Reconhecimento e Recompensa: 62,1 ante 76,7 (gap – 14,6); Relações interpessoais: 70,6 ante 83,5 (gap – 12,9); Liderança: 75,3 ante 87,2 (gap – 11,9); Qualidade de Vida no trabalho: 72,7 ante 84,2 (gap – 11,5); ESG: 79,5 ante 89,3 (gap – 9,8); e Aprendizagem: 78,3 ante 87,5 (gap – 9,2), chamando a atenção para os dois temas que apresentaram os maiores gaps: “Carreira” e “Inovação e Autonomia”, e salientando que outra comparação ocorreu com o grupo Setor Público, composto por oito empresas, em que o i-CO médio foi 75,0 e o gap de -5,7 pontos. Na sequência, detalhou os resultados (i-CO CETESB ante Pré-classificadas 2025) abrangendo as 41 assertivas que fundamentaram a Pesquisa Clima Organizacional de acordo com cada tema, ressaltando que aqueles que apresentaram as percepções/avaliações mais negativas foram “Carreira” e “Inovação e Autonomia” e as mais positivas, “ESG” e “Aprendizagem”: **1) CARREIRA (49,1 ante 81,6):** A empresa utiliza critérios justos para promoção e crescimento na carreira (27,4 ante 73,4 = percepção mais negativa); Meus colegas e eu somos informados sobre as vagas abertas para recrutamento interno (44,2 ante 84,5); Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa (57,3 ante 83,7); Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de atingir meus objetivos profissionais (65,8 ante 84,6 = percepção mais positiva); **2) INOVAÇÃO E AUTONOMIA (63,1 ante 84,5):** Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível (52,9 ante 82,5 = percepção mais negativa); Nesta empresa, os erros são aproveitados como oportunidades de melhoria (55 ante 84,1); Participo da definição das minhas metas de trabalho 53,9 ante 81,9); Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes (59,4 ante 82,7); Sinto que faço a diferença nesta empresa (73,4 ante 85,7); Tenho todo equipamento e material ideais para realizar bem o

meu trabalho (83,1 ante 90,4 = percepção mais positiva); **3) COMUNICAÇÃO (70,5 ante 87,1):** Esta empresa transmite as informações aos funcionários de forma ágil e transparente (61,5 ante 85,2 = percepção mais negativa); O que a empresa divulga nas redes sociais é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho (68,2 ante 86,3); As orientações de minha liderança facilitam a realização do meu trabalho (81,7 ante 89,8 = percepção mais positiva); **4) RECONHECIMENTO E RECOMPENSA (62,1 ante 76,7):** Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários (51,7 ante 71,3 = percepção mais negativa); Considero que meu trabalho é valorizado nesta empresa (65,8 ante 82,6); Os benefícios oferecidos por esta empresa atendem muito bem às minhas necessidades (69,1 ante 85,7); Considero justa a remuneração total (salário, benefícios e remuneração variável) paga pela empresa (58,3 ante 73,5); A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos resultados é justa (65,3 ante 69,7 = percepção mais positiva); **5) RELAÇÕES INTERPESSOAIS (70,6 ante 83,5):** As diversas áreas da empresa trabalham de maneira integrada (49,4 ante 80,2 = percepção mais negativa); Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras (82 ante 87,7); Na minha equipe, a gente pode confiar nos colegas de trabalho (79,7 ante 82,5 = percepção mais positiva); **6) LIDERANÇA (75,3 ante 87,2):** Periodicamente recebo de meu líder avaliações sobre meu desempenho (58,1 ante 82,3 = percepção mais negativa); As avaliações de desempenho recebidas do meu líder contribuem para o meu desenvolvimento (63,9 ante 86,3); Meu líder sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente (72,6 ante 85,7); Tenho confiança naquilo que meu líder diz (82,1 ante 88,9); Sempre que preciso, posso contar com meu líder para assuntos pessoais (81,9 ante 88,1); Meu líder é coerente, age de acordo com o que diz (82,6 ante 88,2); Meu líder conhece profundamente sua área de atuação (85,4 ante 90,9 = percepção mais positiva); **7) QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (72,7 ante 84,2):** O volume de trabalho permite que eu termine minhas tarefas no horário normal (62,2 ante 79,5 = percepção mais negativa); A sensação mais frequente que sinto ao final de um dia de trabalho é de realização profissional (66,5 ante 82,2); As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos (84,1 ante 91,4); O tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado com minha vida pessoal (77,6 ante 83,5 = percepção mais positiva); **8) ESG (79,5 ante 89,3):** Posso contar com um canal confiável para relatar qualquer injustiça ocorrida na empresa (58,1 ante 82,9 = percepção mais negativa); Todas as pessoas trabalham para entregar o melhor para o cliente final (70 ante 88); Tenho confiança na empresa em que trabalho (84,2 ante 91,8); Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa (89,3 ante 92,3); Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente (92,9 ante 91,1 = percepção mais positiva); **9) APRENDIZAGEM (78,3 ante 87,5):** Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem muito bem às necessidades do meu trabalho (71,6 ante 83,2 = percepção mais negativa); Meu líder apoia ativamente o meu desenvolvimento (77,3 ante 88,1); Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem (81,6 ante 89,4); Tenho oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa (82,5 ante 87,5 = percepção mais positiva); **10) PERSONALIZADAS (CETESB – 70,9):** Os canais e comunicação da CETESB possibilitam que uma unidade tenha conhecimento dos trabalhos desenvolvidos por outra unidade (58,7 = percepção mais negativa); Meu líder melhorou sua atuação no último ano (64,8); Existem canais adequados para os empregados fazerem sugestões, reclamações e tratar questões conflituosas no ambiente de trabalho (69,1); Os gestores das instâncias hierárquicas superiores da minha unidade estão comprometidos com as ações de melhoria contínua em processos ou rotinas de trabalho (73,2); Percebo que meu trabalho contribui para a melhoria da sociedade (87,4 = percepção mais positiva). O senhor Thomaz observou que a maior percepção negativa de “Carreira” está associada a um sentimento de injustiça e corrobora com os relatos de frustração e reclamações que ouviu durante as visitas que fez junto às Agências, principalmente em relação ao longo período para alcançar progressão (tanto horizontal quanto vertical), bem como a baixa quantidade/proporção de colaboradores contemplados (50) em relação ao quadro total (aproximadamente 1.750). Salientou que esses pontos também foram diagnosticados na primeira pesquisa de Clima Organizacional ocorrida em abril/2023, os quais motivaram um plano de ação de melhoria e a inclusão como meta no Plano de Negócios, ressaltando que o novo Plano de Carreira deverá estar concluído/aprovado até o final do exercício. A senhora Larissa observou que o grupo de colaboradores que mais refletiu essa insatisfação, segundo a pesquisa, se enquadra no tempo de casa entre 10 e 20 anos. Dando sequência, demonstrou a distribuição das notas por Diretoria (Gestão Corporativa e Sustentabilidade – 69,9;

Controle e Licenciamento Ambiental – 68,4; Qualidade Ambiental – 68,4; Avaliação de Impacto Ambiental – 71; e Presidência – 71,4), bem como a distribuição das notas entre todas as áreas da Companhia, cuja maior pontuação foi de 87,0 e a menor de 46,1. Em seguida demonstrou um comparativo dos resultados (i-CO) de cada tema em relação às seguintes variáveis/aspectos: 1) Liderança (Estilo de Liderança e Posição de Liderança); 2) Feedback (Recebimento e Frequência), 3) Cargos (gerencial, nível superior, nível técnico médio, nível operacional, estagiário, não informado), 4) Diversidade (Respeito quanto à Orientação Sexual; Raça/Cor e Gênero); 5) Bem Estar (Saúde: Geral, Sono e Estresse no Trabalho); 6) Cultura e Adaptação à Cultura; 7) Employee Net Promoter Score – eNPS (Promotor, Neutro, Detrator); 8) Saúde Financeira (Faixas Salariais); 9) Outros (Tempo de Casa, Escolaridade, Filhos, Avaliação de Desempenho, Desempenho, Permanência Prevista, Promoção, Abertura para Inovar, Liberdade para falar, Recebimento Informação, Busca Conhecimento, Ameaça Tecnologia). Nesse sentido, destacou os seguintes comentários relativamente aos resultados: **a)** Que em relação ao Estilo de Liderança, a distribuição (%) e percepção (i-CO) do colaborador ao que ele considera que seu superior imediato mais se assemelha foi: democrático – 23,5% 83,9; inspirador – 18,9% 91,5; maternal – 15,2% 73,9; e educador – 11,6% 92,4, e que a percepção em relação ao ambiente de trabalho associado aos nove temas (i-CO Geral) é mais positiva nestes quatro estilos de liderança em comparação aos demais (direcionador, coercitivo e bloqueador), ao que o senhor Rodrigo sugeriu que seria interessante oportunamente cruzar essa informação com a produtividade; **b)** Que em relação à Posição de Liderança, a percepção mais positiva está associada a quem lidera pessoas (i-CO geral 74,0) comparativamente a quem não lidera (i-CO geral 68,4); **c)** Que em relação ao Feedback, a diferença (gap) entre a CETESB e outras empresas é de 17 pp (52,1% ante 69,1%) chamando a atenção da melhor percepção dos colaboradores “que recebem feedback” em relação aos “que não recebem” (i-CO Geral: 77,3 ante 57,4), o mesmo ocorrendo em relação à frequência (nenhum feedback = i-CO Geral 57,4; 1 = 70,7; 2 = 79,2; 3 a 5 = 78,7; 6 a 12 = 80,5; acima de 12 = 90,7), ao que o senhor Luiz Ferraro ressaltou a importância de estabelecer-se um mínimo de dois ciclos de feedbacks obrigatórios para todos os gestores; **d)** Que em relação a Cargos, as percepções negativas são mais evidentes nos ocupantes de nível técnico médio (i-CO Geral 66,5) e nível operacional (i-CO Geral 65,3), sendo a maior distribuição em relação ao total de 1.015 respondentes, concentrada no nível superior (49% - i-CO Geral 68,3), enquanto as percepções mais positivas se concentram nos estagiários (i-CO Geral 82,9 - 43 respondentes) e nível gerencial (i-CO Geral 74,4 – 151 respondentes); **e)** Que em relação à Diversidade - **e.1)** Respeito à Raça/Cor – houve percepção positiva em relação a 87% dos respondentes (i-CO Geral 71,4) e negativa em relação a 4% (i-CO Geral 45,7); **e.2)** Respeito à Orientação Sexual – houve percepção positiva em relação a 86% dos respondentes (i-CO Geral 71,4) e negativa em relação a 4% (i-CO Geral 45,8); **e.3)** Respeito ao Gênero – houve percepção positiva em relação a “totalmente respeitado”: 82% dos respondentes (i-CO Geral 72,2), e negativa em relação a “parcial” ou “não respeitado”: 9% dos respondentes (i-CO Geral 51,5 e 22,2, respectivamente); **f)** Que em relação ao Bem-Estar, a distribuição (%) e percepções (i-CO), foram respectivamente: **f.1)** Saúde Geral: tenho boa saúde: 52% - 73,2; tenho problemas eventuais de saúde: 36% - 66,4; tenho problemas frequentes de saúde: 4% - 53,4; tenho problemas graves de saúde: 1% - 59,1; **f.2)** Saúde Sono: Durmo muito bem a noite toda: 38% - 73,1; Às vezes durmo bem, às vezes tenho dificuldade para dormir: 45% - 69,0; Não consigo dormir bem: 8% - 57,3; Já fui diagnosticado com problemas para dormir: 3% - 61,3; **f.3)** Estresse no Trabalho: alivia o estresse do meu dia a dia: 6% - 81,8; Não altera meu nível de estresse: 24% - 78,9; Altera meu estresse em níveis aceitáveis: 50% - 69,7; Gera estresse Excessivo: 8% - 46,9; Gera esgotamento mental: 4% - 37,3; **g)** Que em relação à Cultura, o traço cultural percebido como principal na companhia foi o “idealismo” (31,6%), seguido de “estabilidade” (15,7%) e “meritocracia” (12,1%), sendo as percepções (i-CO geral) mais positivas associadas à “inovação” (82,5) e “idealismo” (80,5) e as mais negativas à “estabilidade” (62,0) e “ordem” (65,2), e que em relação à distribuição quanto à “adaptação à cultura na CETESB em relação às empresas Pré-Qualificadas”, os resultados foram: “estou totalmente adaptado à cultura” - 37,7% ante 63,7%; “estou parcialmente adaptado à cultura” – 52,3% ante 24,9%; “não me adaptei à cultura – 1,1% ante 0,8%, sendo que a percepção positiva está associada ao grupo de quem está “totalmente” adaptado à cultura (i-CO 79,6 – 383 respondentes = 38% do total) e a negativa ao grupos que se consideram adaptados “parcialmente” (i-CO 64,2 – 531 respondentes = 52% do total) e “não adaptados” (i-CO 30,2 – 11 respondentes =

1% do total); **h)** Que em relação à **eNPS**, que mede em escala de 0 a 10, o quanto o colaborador recomendaria aos parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar – a comparação em relação as Pré-classificadas correspondeu a: “Promotor (nota de 10 a 9)” – 44,1% ante 68,3%; “Neutro (notas 7 a 8)” – 40,5% ante 21,7%; “Detrator (notas de 0 a 6)” – 15,4% ante 10%, sendo que a percepção positiva está associada ao grupo “Promotores” (i-CO 84,7 – 448 respondentes = 44% do total) e a negativa aos grupos “Neutro” (i-CO 63,8 – 411 respondentes = 40% do total) e “Detrator” (i-CO 39,9 – 156 respondentes = 15% do total); **i)** Que em relação à **Saúde Financeira**, observa-se as piores percepções nas faixas salariais de R\$ 4,5 mil a R\$ 7,5 mil (i-CO 63,3 – 148 respondentes = 15% do total) e de R\$ 7,5 mil a R\$ 12 mil (i-CO 67,1 – 290 respondentes = 29% do total), enquanto as melhores percepções observa-se nas faixas de até R\$ 1,5 mil (i-CO 84 – 36 respondentes = 4% do total) e de R\$ 1,5 a R\$ 3 (i-CO 79,8 – 11 respondentes = 1% do total), e que uma das principais justificativas para a percepção negativa está associada ao tempo para evolução/progressão de Carreira; **j)** Que em relação a **Outros Filtros/Variáveis de Clima**, a FIA destaca o “**Tempo de Casa**” e, nesse sentido, observa-se as piores percepções nos grupos de “10 a 15 anos incompletos” (i-CO 57,9 – 192 respondentes = 19% do total) e de “15 a 20 anos incompletos” (i-CO 64,6 – 165 respondentes = 16% do total), enquanto as melhores percepções observa-se nos grupos de “1 a 3 anos incompletos” (i-CO 84,5 – 20 respondentes = 2% do total) e “até 1 ano incompleto” (75,5 – 193 respondentes = 19% do total). Ao final, destacou/reiterou os seguintes pontos em relação à **ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES**: **Quanto à Análise:** **a)** Boa adesão (60%) dos colaboradores para uma primeira participação; **b)** O gap para o benchmark foi de -15,4p.; **c)** Carreira, Inovação, Autonomia, e Comunicação se mostram como temas mais críticos, enquanto Aprendizagem (T&D) e ESG apresentam-se mais positivos, relativamente; **d)** Como pontos fortes, destacam-se: os equipamentos adequados e o espaço físico, a orientação da liderança para as tarefas, o ambiente amistoso, a qualidade dos gestores (coerência, conhecimentos, confiança e proximidade), o tempo equilibrado para a vida pessoal, o orgulho de fazer parte da CETESB, contribuição para a comunidade, e os aspectos de aprendizagem; **e)** Os itens que apresentam maior diferença negativa com o benchmark são: justiça para promoção, vagas internas, protagonismo para a carreira, abertura para sugestões, tolerância a erros, metas para resultados, processos, rapidez das informações, salário fixo, integração entre áreas, feedbacks (frequência e qualidade), volume de trabalho, e canal confiável; **f)** Os técnicos de nível médio e operacionais se mostram menos satisfeitos; **g)** 52% do pessoal possui um *fit* cultural parcial, prejudicando em 15 pontos para a avaliação geral; **h)** Idealismo e inovação são os traços culturais mais notados, e que influenciam positivamente; **i)** Em geral, o pessoal percebe um ambiente de confiança, e os comentários abertos mostram sentimento de afetividade (elogios), no entanto, o crescimento na organização, os processos e ambiente político estão sendo vistos como algo crítico; e que aqueles que têm de 10 a 20 anos de tempo de casa estão menos engajados, o que não é comum. **Quanto às Recomendações:** **a)** Além da análise comparativa com o benchmark externo, é muito importante analisar os gaps, buscando explicações para os números (valores mais baixos, como se conectam entre si?); **b)** Os números sinalizam pontos de atenção, que devem ser melhor entendidos, de acordo com o público que sente mais as insatisfações; **c)** As áreas com notas mais baixas (menor do que 60) necessitam de atenção imediata; **d)** Esforços pontuais e estratégicos (geralmente envolvem a parceria da liderança) podem ser muito efetivos; **e)** As áreas com notas mais elevadas podem ser um benchmark importante para as ações; **f)** Contar com a liderança para os próximos passos é fundamental; **g)** É importante compreender a jornada do colaborador, pois há uma queda considerável da nota quanto eles têm mais de 10 anos de tempo de casa; **h)** O fortalecimento do vínculo (mais afetivo do que normativo) das pessoas é fundamental para que elas tenham maior engajamento; **i)** Os feedbacks devem ser mais frequentes, à medida que mais de um terço (35%) não recebeu nenhum feedback no último ano; **j)** Quem teve zero feedback percebe a Companhia 20 p.p pior do que quem recebe 1+, e 30p.p. pior a sua própria liderança; **k)** Com exceção de gênero e orientação sexual, os grupos minorizados de outros pilares se veem menos satisfeitos e incluídos; **l)** Saúde e sono são itens que também podem ter ações de melhoria, pois estão abaixo do benchmark, sendo que 12% do pessoal se identificou com estresse excessivo ou esgotamento mental. Após as considerações finais, os conselheiros agradeceram a senhora Larissa pela apresentação. Quanto a **outros assuntos**, o senhor Jônatas cientificou os membros em relação ao teor dos seguintes **Ofícios Circulares CODEC: a) n.º 008/2025-SFP/12091**, que informa sobre

a publicação no Diário Oficial do Estado de São Paulo (DOESP) de 29/09/2025, da Deliberação CODEC n.º 2, de 15/09/2025, que “*Estabelece a Política de Indicação dos administradores, membros de comitês estatutários e conselheiros fiscais nas empresas sob o controle direto ou indireto do Estado de São Paulo*”, substituindo a Deliberação CODEC n.º 01, de 08/01/2025”, o qual salienta especificamente que: a edição dessa Deliberação foi necessária para prever, no seu artigo 1º, juntamente com as demais normas legais que embasam a política de indicação de membros daqueles órgãos estatutários, o cumprimento da Lei federal n.º 15.177, de 23/07/2025, que estabelece a obrigatoriedade de reserva mínima de participação de mulheres em conselhos de administração. Assim, na condução do processo de indicação de membros para ocupar o Conselho de Administração, seja ele eleito pela Assembleia Geral ou pelo próprio Colegiado, a empresa deverá observar o seguinte: 1. a reserva será calculada com base no número total de vagas ocupadas; 2. a aplicação da reserva é imediata, observada a partir das novas eleições; 3. toda eleição conta para fins de atingimento gradual da participação definida na Lei; e 4. nas Assembleias Gerais, que tratar sobre o início de mandato do Conselho de Administração, deve ser incluído um item para fixar o número de ocupantes que irão ocupar o novo mandato, e; **b) nº 009/2025-SFP/12091**, que informa sobre a publicação no DOESP de 29/09/2025, da Deliberação CODEC n.º 03, de 15/09/2025, que “*Dispõe sobre as normas gerais para a fixação de remuneração, gratificações, benefícios e vantagens, a serem observadas pelas empresas nas quais o Estado é acionista controlador, direta ou indiretamente*”, substituindo, a Deliberações CODEC nº 01, de 15/03/2024”, o qual salienta especificamente que: a edição dessa Deliberação foi necessária para prever, no capítulo II, artigo 4º, as regras de pagamento da remuneração a Diretor, cedidos por órgãos ou entidades da administração pública, em especial aqueles detentores de cargo efetivo na administração pública de outro ente federativo. Ressaltou que os referidos Ofícios solicitam providências no sentido de incluir as matérias na pauta da próxima reunião do Conselho de Administração, sendo, em relação ao item “b” (Ofício nº 009/2025-SFP/12091) tornar vinculante, a partir de então, a observância do mencionado dispositivo na citada Deliberação, devendo o seu teor ser ratificado na Assembleia Geral Extraordinária a ocorrer juntamente com a Assembleia Geral Ordinária em abril de 2026. O senhor Jônatas anunciou que a próxima reunião ordinária será no dia 25/11/2025, terça-feira, às 14h. Nada mais havendo a tratar, foram encerrados os trabalhos. E, para constar, foi lavrada a presente ata e assinada digitalmente pelos senhores conselheiros e por mim secretário.



Documento assinado eletronicamente por **Jonatas Souza Da Trindade, Subsecretário**, em 26/11/2025, às 07:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **Valdecir Sarroche Da Silva, Assessor**, em 26/11/2025, às 07:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **ROSE MIRIAN HOFMANN, Usuário Externo**, em 26/11/2025, às 09:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **JOAO RICARDO PEREIRA DA COSTA, Usuário Externo**, em 26/11/2025, às 09:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **Simone Patricia Da Silva, Técnico Administrativo**, em 26/11/2025, às 10:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **CLAUDIO CARVALHO DE LIMA, Usuário Externo**, em 26/11/2025, às 12:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Levkovicz, Diretor Executivo**, em 28/11/2025, às 12:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **LUIZ ANTONIO FERRARO registrado(a) civilmente como LUIZ ANTONIO FERRARO JUNIOR, Usuário Externo**, em 02/12/2025, às 13:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kelly Lopes Lemes, Assessor I**, em 02/12/2025, às 14:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Carvalho Tapia Lira, Subsecretário**, em 02/12/2025, às 14:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thomaz Miazaki De Toledo, Diretor Presidente**, em 08/12/2025, às 17:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.sp.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 0090297563 e o código CRC D3F5B624.