

## ANEXO ÚNICO

(a que se refere o artigo 1º da Decisão de Diretoria nº 091/2023/P, de 15/12/2023, aprovado na 596ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração da CETESB, realizada em 19/12/2023.)

Presidência – P

Departamento de Desenvolvimento Estratégico e Institucional – PD

# PLANO DE NEGÓCIOS **2024** E ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO **2024-2028**



CETESB



## **GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Tarcísio de Freitas – Governador

### **Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística**

Natália Resende – Secretária

Jônatas Souza de Trindade – Subsecretário de Meio Ambiente



### **CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo**

#### **Presidência**

Thomaz Miazaki de Toledo – Diretor-Presidente

#### **Diretoria de Gestão Corporativa**

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 Engenharia e Qualidade Ambiental**

Carolina Fiorillo Mariani – Diretora

## Apresentação

A CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo, na qualidade de órgão delegado do Governo do Estado de São Paulo no campo do controle da poluição, de órgão executor do Sistema Estadual de Administração da Qualidade Ambiental, Proteção, Controle e Desenvolvimento do Meio Ambiente e Uso Adequado dos Recursos Naturais (SEAQUA) e de órgão do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SIGRH), atua na execução das políticas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito: do licenciamento ambiental e das atividades que utilizem os recursos naturais, do monitoramento ambiental, do aperfeiçoamento profissional nas questões ambientais, dos resíduos, da proteção aos mananciais e da fiscalização.

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.

Contribui de maneira efetiva para a melhoria da qualidade ambiental e da proteção à saúde da população no estado de São Paulo, por meio de uma série de ações e programas. 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.

Para tanto, a Companhia 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.

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 2024 e a Estratégia de Longo Prazo, consubstanciados na Análise dos Riscos e Oportunidades para os próximos 5 anos.

O Plano de Negócios – 2024 e a Estratégia de Longo Prazo foram apreciados pelo Comitê de Auditoria Estatutário, aprovados pelo Conselho de Administração na 596ª reunião e contemplam o aprimoramento das metas inseridas nos planos anteriores, 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, melhoria na qualidade de vida, aumento da produtividade, agilidade no licenciamento ambiental, realização do monitoramento ambiental, entre outros. A seguir, a íntegra do Plano de Negócios 2024 e da Estratégia de Longo Prazo 2024-2028.

## Sumário

Introdução.....	3
Matriz SWOT .....	5
Estratégia de Longo Prazo 2024-2028 .....	6
Plano de Negócios 2024.....	12
Projetos Institucionais.....	21

## 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 2024 são da ordem de **R\$ 624,9 milhões/ano, cerca de 26% são oriundas da subvenção de custeio do Estado de São Paulo e 74% 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 30.10.2023, é de **1.708 empregados, sendo 1.089 em cargos de nível universitário, 573 em cargos de nível médio e 46 em cargos de nível operacional**, distribuídos entre 930 empregados do sexo masculino e 778 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 três empregados com Pós-Doutorado, um com livre docência, 68 com Doutorado, 209 com Mestrado, 423 com Pós-Graduação/Especializações e 687 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**.

# Matriz SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Credibilidade/referência</li> <li>- Recursos Humanos: expertise do Quadro de Pessoal com grau de conhecimento técnico elevado</li> <li>- Capilaridade</li> <li>- Base de dados ambientais qualificada</li> <li>- Marca forte</li> <li>- Reconhecimentos nacional e internacional</li> <li>- Infraestrutura (equipamentos analíticos, frota, estrutura física)</li> <li>- Cooperação nacional e internacional</li> <li>- Difusão do conhecimento ambiental nacional e internacionalmente</li> <li>- Indução de políticas públicas relacionadas ao meio ambiente</li> </ul>	<p><b>Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa Movimentação/Baixa renovação de pessoal</li> <li>- Dificuldade de retenção do conhecimento e dos talentos</li> <li>- Ausência de um Programa de Sucessão</li> </ul> <p><b>Gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa observância das diretrizes/prioridades</li> <li>- Fragilidade na integração das áreas da companhia (transversalidade)</li> <li>- Resistência às mudanças</li> <li>- Dependência de recursos do Tesouro</li> <li>- Ausência de gestão por monitoramento de performance</li> <li>- Fragilidade na sistemática de gestão do estoque regulatório</li> </ul>	<p><b>Produção / Operação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Burocracia</li> <li>- Informatização defasada</li> <li>- Falta de integração entre os sistemas e dados da Companhia</li> <li>- Tempo de resposta às demandas dos cidadãos</li> </ul> <p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta estratégia para o fortalecimento do papel e imagem da CETESB junto à sociedade</li> <li>- Comunicação interna e externa</li> </ul> <p><b>Atividades finalísticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa agilidade na análise das solicitações de licenciamento</li> <li>- Pouco enfoque na biodiversidade</li> <li>- Baixa priorização na verificação do cumprimento dos TCRA</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuição para a melhoria da qualidade ambiental</li> <li>- Manter-se na liderança na temática ambiental nacional</li> <li>- Ampliação e fortalecimento das ações de mitigação e de adaptação às mudanças do clima</li> <li>- Aprimoramento da gestão ambiental nas atividades econômicas</li> <li>- Aprimoramento da legislação ambiental</li> <li>- Criação de procedimento para gestão do estoque regulatório</li> <li>- Aperfeiçoamento da Infraestrutura e da tecnologia da companhia</li> <li>- Promoção do crescimento sustentável por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras</li> <li>- Colaboração em Redes Científicas Nacionais e Internacionais</li> <li>- Aumento da demanda por desempenho ESG</li> <li>- Fomentar a Municipalização do licenciamento ambiental, de impacto local, visando dedicar-se nas ações de maior relevância da Cia.com maior impacto ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensificação dos eventos extremos relacionados às mudanças do clima</li> <li>- Baixo investimento</li> <li>- Sobrecarga de demanda do Ministério Público, Polícia Civil e Poder Judiciário</li> <li>- Imprevisibilidade na quantificação das demandas de licenciamento ambiental</li> </ul>	

## Estratégia de Longo Prazo 2024-2028

A partir das **diretrizes de Governo** para o período de 2023-2026, dos **objetivos estratégicos** definidos para a elaboração do Plano Plurianual do Governo para o período de 2024-2027, dos resultados apresentados na **Pesquisa de Clima Organizacional** realizada no início de 2023 na Companhia, e do lançamento do **Programa Estadual de Meio Ambiente**, foram estabelecidas as **diretrizes da CETESB** que nortearão os próximos anos, bem como os **objetivos estratégicos** da CETESB.

### 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.

### Objetivos Estratégicos do Governo do Estado de São Paulo

Com os **objetivos estratégicos** do Governo definidos, foi elaborado outro importante instrumento de planejamento do Governo do Estado, o Plano Plurianual 2024-2027, que 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 carbono<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> “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.



## Pesquisa de Clima Organizacional da CETESB

A tabulação da Pesquisa de Clima Organizacional da CETESB pôde avaliar o grau de satisfação do corpo funcional, além de identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na gestão do capital humano e definir ações mais assertivas que visem melhorar o clima organizacional, em busca de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

## Plano Estadual de Meio Ambiente

Dentro da agenda ambiental do Governo, foi lançado no Dia Mundial do Meio Ambiente, 05 de junho de 2023, o **Plano Estadual de Meio Ambiente**, com eixos que contemplam os temas: Biodiversidade, Bioeconomia e Finanças Verde, Parques Estaduais, Educação e Conscientização Ambiental, **Fortalecimento Institucional (Tecnologia da Informação, Concurso Público, aprimoramento e mais celeridade e segurança jurídica aos processos de licenciamento)** e Resiliência e Adaptação Climática.

## Diretrizes da CETESB

A partir desses elementos, a Diretoria Colegiada estabeleceu sete diretrizes 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, 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.

<b>1</b> preparar a Companhia para os <b>desafios</b> do novo cenário ambiental global	<b>5</b> investir na <b>utilização de dados</b> científicos e tecnologias para <b>tomada de decisão</b> e formulação de política pública
<b>2</b> aproximar, adequar e <b>innovar os serviços</b> da Companhia às novas expectativas da sociedade	<b>6</b> assegurar valores éticos, <b>integridade e transparência</b> organizacional nos processos de governança
<b>3</b> repactuar a gestão e fiscalização com os <b>entes federativos</b> e demais interessados	<b>7</b> valorizar, capacitar, reforçar e <b>cuidar do corpo funcional</b>
<b>4</b> assegurar a solidez financeira e <b>atrair investimentos</b> para a Companhia	

Considerando o Plano de Negócios 2023 e Planejamento Estratégico de Longo Prazo, havia duas metas que as ações se estendiam para 2024, que são: 10. Implantar o Portal de Recursos Hídricos (continuada do PN 2022) e 14. Sistema de gestão ambiental e-CETESB (continuada do PN 2022). Essas ações atreladas estão dentro dos Projetos Institucionais (decorrentes das metas estratégicas) apresentados mais para frente neste documento e serão remodeladas, visando aumentar a eficiência dos serviços de tecnologia da informação, integrando os sistemas da Companhia e garantindo a rastreabilidade dos dados e fortalecendo aspectos de segurança, privacidade e conformidade.

## Objetivos Estratégicos

Para realizar sua missão, atingir a eficiência e efetividade dos serviços da Companhia, a CETESB estabeleceu 04 objetivos estratégicos, apontados abaixo, que se desdobram em 07 metas estratégicas para 2024.

Cabe ressaltar que apesar de não ter metas atreladas para 2024, a CETESB pretende realizar ações de benchmarking, levantamento de demandas, concepção de soluções com vistas a oportunidades de novos serviços, como nos temas de sustentabilidade, em cursos de pós-graduação, etc.

### 1. Melhorar a eficiência dos processos de licenciamento ambiental e do monitoramento ambiental



Está vinculado com o objetivo estratégico “Melhorar a eficiência dos processos de licenciamento ambiental, do monitoramento da qualidade do ar, do solo e das praias litorâneas e dos atendimentos às emergências químicas” do Programa Melhoria da Gestão Ambiental e Promoção do Desenvolvimento Sustentável no Estado do Plano Plurianual 2024-2027.

O Licenciamento Ambiental no estado de São Paulo consiste em um dos instrumentos da Política Nacional do Meio Ambiente, instituída pela Lei nº 6.938/1981, envolvendo os órgãos estaduais e municipais atuantes e as ferramentas por eles disponibilizadas aos usuários. É um mecanismo de compatibilização do desenvolvimento econômico e social com a preservação da qualidade do meio ambiente, gerenciando os impactos ambientais decorrentes das atividades econômicas.

O Licenciamento Ambiental voltado para a Eficiência, passa pela agilidade e lisura na emissão de licenças ambientais. Dentro desse foco, destaca-se a melhoria contínua da eficiência, tanto na redução do tempo de atendimento, quanto no

incremento na qualidade das análises dos pedidos de licenças ambientais. Dessa forma pretende-se tornar o licenciamento mais eficiente administrativa e tecnicamente, além de fomentar a adoção de boas práticas ambientais por parte dos empreendedores e uma atuação mais dedicada para as questões ambientais mais relevantes, visando atender as demandas da sociedade e cuidando melhor do meio ambiente.

No tocante à proteção da qualidade do solo e das águas subterrâneas, se faz necessário cumprir todas as etapas do processo de identificação e de reabilitação de áreas contaminadas, assim como a desativação de empreendimentos e a reutilização de áreas que abrigam ou abrigaram atividades com potencial de contaminação.

Nesse sentido, com o conceito de melhoria contínua, faz-se necessário avaliar os procedimentos e as condicionantes dos processos, sistemas de logística reversa, os estudos ambientais exigidos e outros, com o objetivo de simplificar e dar celeridade às solicitações de licenciamento ambiental.

O monitoramento ambiental sempre foi realizado pela CETESB e permite um diagnóstico amplo e o acompanhamento da evolução da qualidade do meio ambiente no Estado, identificando vulnerabilidades e áreas prioritárias de atuação. Diversas redes de monitoramento ambiental são operadas, avaliando a qualidade do ar, das águas superficiais e subterrâneas e também das praias e das águas costeiras e de sedimentos.

Os dados gerados são consolidados em relatórios, que são importantes instrumentos de gestão ambiental, sendo publicados anualmente pela CETESB. Esses relatórios também incluem comparação com limites legais, desconformidades, evolução do comportamento dos poluentes, tendências históricas dos indicadores de qualidade ambiental, entre outros. Desempenham um papel fundamental para o balizamento e adoção de ações de controle e de formulação de políticas públicas visando à melhoria do meio ambiente, da qualidade de vida e da saúde da população.

Visando ao aprimoramento desse diagnóstico da qualidade ambiental, as redes de monitoramento da CETESB estão sempre em evolução, seja pelo aumento da abrangência de áreas monitoradas, como pela introdução de novas ferramentas analíticas que permitem medir poluentes e contaminantes emergentes, incrementando as atividades laboratoriais oferecidas.

A adequação, a atualização tecnológica e a unificação das ferramentas de suporte técnico, somadas à modernização da infraestrutura física (hardwares) e das bases de dados da CETESB, visam integrar, racionalizar e otimizar os fluxos de informações, procedimentos operacionais e sistemas, propiciando maior facilidade e agilidade na produção e obtenção de informações que subsidiam o planejamento e a gestão de informações e ambiental no Estado de São Paulo. Além disso, a partir da inovação tecnológica instalada, deve-se também buscar o enfrentamento dos desafios de se implantar os protocolos no que se refere à migração/incorporação dos dados para os sistemas corporativos ampliando a base de dados que subsidia o diagnóstico ambiental, garantindo também a conformidade, rastreabilidade e segurança dos dados.

## 2. Instituir, de forma transversal na Companhia, conceitos de sustentabilidade



A CETESB tem consciência de que o cumprimento de sua missão institucional somente trará ganhos realmente positivos para a sociedade se estiver alinhada às práticas de sustentabilidade. Nesse sentido, vem definindo ações e estratégias que buscam priorizar a qualidade e o respeito ao meio ambiente, criando condições para a redução do uso dos recursos naturais e estimulando a cultura do consumo consciente.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), adotados pela Organização das Nações Unidas, em 2015, abarcam temas correlatos, como erradicação da pobreza em todas as suas formas, reconhecendo que a questão não é puramente ambiental, mas um grande desafio global no avanço do desenvolvimento sustentável.

Ciente de seu papel como agente indutor na inclusão dos ODS no estado de São Paulo, a CETESB promove ampla divulgação, por meio da Câmara Ambiental de Mudanças Climáticas e da assinatura de Protocolos de Intenções sobre o Programa ODS, que amplia o comprometimento do setor produtivo na adoção de práticas sustentáveis de produção e de consumo responsáveis, a fim de reduzir os impactos ambientais decorrentes dos processos produtivos.

## 3. Acompanhar as medidas de compensação ambiental visando a recuperação ambiental do Estado



Está vinculado com o objetivo estratégico “Desenvolver, implementar ou fomentar Políticas Públicas e pesquisas que contribuam com a diminuição da perda e degradação da biodiversidade, ecossistemas e paisagens, sua proteção, conservação in situ e ex situ, restauração e uso sustentável, a melhoria na provisão de seus serviços ecossistêmicos, a promoção da sociobiodiversidade e bioeconomia e a mitigação e adaptação às mudanças climáticas” do Programa Proteção, Conservação, Restauração e Uso Sustentável da Biodiversidade no Estado do Plano Plurianual 2024-2027.

O Termo de Compromisso de Recuperação Ambiental - TCRA é um documento firmado pelo proprietário da área ou o seu representante legal, no processo de licenciamento, para formalizar as medidas de compensação ambiental a serem

executadas visando a recuperação ambiental e/ou restauração ecológica da vegetação nativa, dentro de um cronograma determinado.

A verificação do efetivo cumprimento das medidas de compensação por plantio ou restauração é fundamental para assegurar que o procedimento de licenciamento efetivamente garanta a mitigação dos impactos das atividades licenciadas e a melhoria da qualidade ambiental. Desde que a CETESB assumiu o licenciamento florestal, anteriormente conduzido pelo Departamento Estadual de Proteção dos Recursos Naturais – DEPRN, o estabelecimento de uma rotina específica para a verificação do cumprimento dos TCRA ainda não havia sido priorizado e será dado ênfase nessa gestão.

#### **4. Aprimorar a comunicação para se tornar mais ativa e acessível para o público-alvo**



Seguindo a diretriz de aproximar, adequar e inovar os serviços da Companhia às novas expectativas da sociedade, a CETESB busca evidenciar o valor das ações positivas da Companhia, por meio da comunicação, parte fundamental dos serviços prestados pela CETESB está na forma como se comunica com diversos públicos, pelos mais variados meios, para garantir a qualidade das informações disseminadas. A integração do planejamento, das ações e das estratégias de comunicação otimiza os recursos financeiros e a gestão dos produtos e serviços prestados, além de tornar mais eficiente o alinhamento e unificação das informações e mensagens divulgadas.

A CETESB produz e avalia diversos tipos de dados e informações e, o aprimoramento da comunicação pública prevê a utilização de ferramentas e estratégias de comunicação em vários meios, como veículos de comunicação (emissoras de televisão e rádios, jornais, revistas, portais de notícias), ambientes digitais (redes sociais, aplicativos e plataformas) e outras ferramentas. O aprimoramento da utilização das tecnologias da informação e comunicação é essencial como meio de democratizar as informações da CETESB, facilitar o acesso aos serviços, aumentar a transparência de seus atos e fortalecer o diálogo com a sociedade.

# Plano de Negócios 2024

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 7 metas a serem executadas e acompanhadas em 2024.

## Objetivo estratégico 1

### Melhorar a eficiência dos processos de licenciamento ambiental e do monitoramento ambiental

**Meta 1:** Publicar quatro (04) documentos que contemplem a revisão e/ou proposta de instruções e normativas (linhas de corte) para racionalizar o licenciamento de empreendimentos.

**Descrição:** A elaboração de linhas de corte visa dar maior transparência, objetividade e assertividade aos procedimentos de licenciamento, basicamente enquadrando adequadamente os empreendimentos/atividades passíveis de avaliação de impacto ambiental. Também se busca melhor orientar o corpo técnico, consultores e empreendedores sobre o enquadramento dos empreendimentos e sobre as etapas do licenciamento das diversas tipologias de empreendimentos, permitindo maior clareza e presteza no desenvolvimento dos trabalhos, aferição dos prazos de atendimento e uma atuação mais dedicada para as questões ambientais mais relevantes, visando atender as demandas da sociedade e cuidando melhor do meio ambiente.

Ao longo do tempo, a definição de novas normativas/procedimentos resultará na otimização da análise da equipe técnica e o fortalecimento da gestão ambiental dos empreendimentos com a redução do tempo de análise e redução dos estoques.

Para tanto, é prevista a elaboração de linhas de corte/procedimentos específicos por tipologia de empreendimento com foco na redução de estoque de processos de licenciamento de operação - LO (solicitações, renovações e regularizações), considerando normativas para instruir o licenciamento com Avaliação de Impacto Ambiental - AIA, para redirecionar os casos mais simples para um licenciamento mais expedito e ágil, e estabelecer procedimento para regularização de malhas rodoviárias.

As propostas serão elaboradas considerando os estoques atuais de licenciamento (Licença Prévia - LP, Licença de Instalação - LI e, Licença de Operação - LO), com destaque para o estoque acumulado de LO, mas também com foco em reduzir as entradas de novos pedidos de licenciamentos com AIA. Como exemplo, pode-se citar o trabalho desenvolvido no 2º semestre de 2023, para a redução dos estoques de LO, por meio dos agrupamentos de licenças em malhas de linhas de transmissão e gasodutos. Aplicando-se esse critério de agrupamento, previsto na Decisão de Diretoria nº 086/23/I, assim como a aplicação da Resolução SIMA 29/2020 (que define os critérios para o licenciamento de linhas de transmissão)



houve redução de 18% do estoque total de LO (entre julho a novembro/23) no Setor ILOL, responsável pelo licenciamento dessas tipologias.

A elaboração das normativas/procedimentos se baseia na análise criteriosa de dados pretéritos de licenciamento acumulados nos bancos de dados, com o uso de indicadores ambientais, além dos critérios de porte.

**Ganhos e Benefícios:** 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.

**Custo estimado:** Sem custo adicional.

**Como realizar:** Serão realizados, primeiramente, levantamentos de dados de consultas e licenciamentos pretéritos, nos sistemas que contém os respectivos processos (e-ambiente e SIGAM) ou dados dos mesmos (e-Cenários). São captados padrões de respostas e, juntamente com as equipes técnicas e fazendo o cruzamento de dados de porte do empreendimento com as condições ambientais da área de inserção, são definidas as situações em que o licenciamento deve ser executado com avaliação de impacto ou não. Desta forma são propostas as normativas (linhas de corte) para promover o enquadramento e triagem dos empreendimentos passíveis de licenciamento com AIA.

**Periodicidade de apuração:** semestral

**Unidade de medida:** unidade

**Indicador:** número de documentos publicados

**Entrega:** 04 normativas/ano

**Peso:** 25% para cada publicação das normativas

**Próximos exercícios:** Para os próximos exercícios, pretende-se avaliar os resultados obtidos em 2024 e seus reflexos na eficiência da análise, assim como recomendar melhorias, se necessário. Nos anos subsequentes, em continuidade às ações de melhoria da eficiência do licenciamento com avaliação de impacto, algumas atividades estão previstas, consoantes com o resultado da meta de 2024, tais como: avaliação da diminuição do número de consultas externas e internas; elaboração de novas linhas de corte, guias, formulários eletrônicos, manuais e procedimentos padronizados para subsidiar o trabalho de licenciamento dos técnicos, empreendedores e consultoria; capacitação interna e externa em temas associados ao licenciamento com avaliação de impacto.

**Meta 2:** Estruturar a base do Programa de Governança de Dados da CETESB.

**Descrição:** A estruturação da base do Programa de Governança de Dados da CETESB irá se basear no framework de Gerenciamento de Dados desenvolvido pelo Data Management Association - DAMA (Associação de Gerenciamento de

Dados), detalhado no DMBok - Data Management Body of Knowledge (Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Dados).

**Ganhos e Benefícios:** 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.

**Custo estimado:** R\$ 2,9 milhões (patrocínio ou recurso do Fundo Estadual de Recursos Hídricos - FEHIDRO)

**Como realizar:** elaboração de TR para contratação de empresa; elaboração e aprovação da Política de Governança de Dados da Cia., definição e aprovação da Estrutura Operacional da Governança de Dados, alinhamento sobre o diagnóstico elaborado; acompanhamento da elaboração.

**Periodicidade:** trimestral

**Unidade de medida:** %

**Indicador:** acompanhamento do cumprimento do cronograma

**Entrega:** Base do Programa de Governança de Dados da CETESB

**Peso:** 10% na elaboração do Termo de Referência, 15% na elaboração e aprovação da Política de Governança de Dados, 15% na elaboração e aprovação da Estrutura Operacional da Governança de Dados, 20% na contratação da empresa; 20% na elaboração do documento e 20% na aprovação pela Diretoria Colegiada do Programa de Governança de Dados da CETESB.

**Informações adicionais:** O departamento de governança e Inteligência de Dados foi criado no exercício de 2023 na CETESB, e o Plano de Governança visa a estruturação das boas práticas de Governança de Dados na Cia.

**Próximos exercícios:** pretende-se avaliar o andamento dos resultados obtidos no decorrer de 2024, amadurecer os indicadores do programa de Governança de Dados, lastreados na Política de Governança de Dados e ampliar o alcance do programa com base no modelo operacional aprovado.

**Meta 3:** Aumentar 18 novos pontos na rede de monitoramento de qualidade de água.

**Descrição:** A CETESB realizará monitoramento para auxiliar a SEMIL no acompanhamento das metas do Programa Integra Tietê. Serão realizadas coletas e análises em um total de 30 afluentes diretos do rio Tietê, isto é, a CETESB ampliará em 150% o número de rios monitorados, que contribuem diretamente no rio Tietê, na RMSP.



**Ganhos e Benefícios:** Aferir o resultado do Programa Integra Tietê, um dos principais programas da SEMIL, por meio do monitoramento e acompanhamento de indicadores de qualidade ambiental

**Custo estimado:** Sem custo adicional (recursos próprios)

**Como realizar:** Serão realizadas coletas e ensaios laboratoriais de amostras que representam a qualidade das águas de 30 afluentes (18 novos) no rio Tietê, de forma a avaliar possíveis reflexos positivos decorrentes do avanço no atendimento de coleta, afastamento e tratamento de esgoto sanitário.

**Periodicidade de apuração:** Trimestral.

**Unidade de medida:** unidade

**Peso:** 5,56% para cada ponto de monitoramento instalado

**Entrega:** 18 novos pontos de monitoramento, complementando os 12 existentes

**Próximos exercícios:** Continuidade do monitoramento para acompanhamento do Programa de Governo Integra Tietê.

## Objetivo estratégico 2

### Instituir, de forma transversal na Companhia, conceitos de sustentabilidade

**Meta 4:** Elaborar Plano de sustentabilidade corporativo.

**Descrição:** O plano de sustentabilidade corporativo irá definir as diretrizes de sustentabilidade da companhia visando garantir o seu sucesso responsável, ético e contínuo.

**Ganhos e Benefícios:** 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.

**Custo estimado:** R\$ 800 mil patrocínio ou recursos próprios

**Como realizar:** elaboração do Plano de Trabalho; relatório de benchmarking para mapeamento de práticas adotadas em órgãos similares e standards aplicáveis para o contexto CETESB; relatório com a consolidação de práticas já existentes e oportunidades de desenvolvimento e Plano de Sustentabilidade Final.

**Periodicidade de apuração:** trimestral

**Unidade de medida:** %

**Indicador:** acompanhamento do cumprimento do cronograma

**Entrega:** Plano de Sustentabilidade corporativo

**Peso:** 15% na elaboração do Plano de Trabalho; 25% no relatório de benchmarking para mapeamento de práticas adotadas em órgãos similares e

standards aplicáveis para o contexto CETESB; 25% no relatório com a consolidação de práticas já existentes e oportunidades de desenvolvimento e 35% na aprovação pela Diretoria Colegiada do Plano de Sustentabilidade Corporativo da CETESB

**Próximos exercícios:** Pretende-se avaliar o andamento dos resultados obtidos no decorrer de 2024 para possibilitar: publicar o primeiro relatório de sustentabilidade da CETESB; fomentar a sustentabilidade das atividades licenciadas; instituir metas de melhoria dos indicadores de sustentabilidade corporativo

**Meta 5:** Gerar 40% da energia consumida pela CETESB, a partir de fontes renováveis e mais limpas.

**Descrição:** Gerar 40% da energia consumida pela CETESB a partir de fontes renováveis. Base de referência 30%.

**Ganhos e Benefícios:** 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.

**Custo estimado:** R\$ 300 mil recursos próprios

**Como realizar:** levantamento de dados e elaboração do projeto; solicitação de recurso orçamentário e contratação (licitação); laudo estrutural; aprovação do projeto junto a concessionária; instalação do sistema; ativação do sistema junto a concessionária; e monitoramento.

**Periodicidade de apuração:** trimestral

**Unidade de medida:** %

**Indicador:** % geração de energia

**Entrega:** Elaboração de projeto básico; contratação (contrato); instalação do sistema de geração de energia fotovoltaica; aprovação da concessionária (Instalação do medidor bidirecional).

**Peso:** 15% - levantamento de dados e elaboração do projeto; 20% - solicitação de recurso orçamentário e contratação (licitação); 5% - laudo estrutural; 10% - aprovação do projeto junto a concessionária; 30% - instalação do sistema; 10% - ativação do sistema junto a concessionária; e 10% - monitoramento.

**Informações adicionais:** Já existem 14 sistemas de geração de energia solar fotovoltaica em operação nas unidades de Avaré, Cubatão, Franca, Itapetininga, Jales, Jundiá, Limeira, Osasco/Santo Amaro, Paulínia, Presidente Prudente, São Bernardo do Campo, São Carlos, São Sebastião e Sede. Em 2023, foram iniciados os processos de implantação em 5 unidades: Assis, Jaboticabal, Santana, Santos e São João da Boa Vista. Com a conclusão da instalação dessas, a capacidade de geração da CETESB, com sistemas fotovoltaicos, será de aproximadamente 1,74 GWh/ano.

**Próximos exercícios:** Pretende-se avaliar o andamento dos resultados obtidos no decorrer de 2024 para possibilitar instituir metas de melhoria dos indicadores de sustentabilidade corporativo.

### Objetivo estratégico 3

#### Acompanhar as medidas de compensação ambiental visando a recuperação ambiental do Estado

**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. O número absoluto será extraído da apuração do passivo existente.

**Descrição:** Criação de método para verificação do cumprimento de TCRA compromissados para minimizar o estoque existente e estabelecer procedimento de análise para novos TCRA, de modo a evitar a formação de novo passivo.

Com a unificação do licenciamento ambiental em 2009, a CETESB assumiu, entre outras, as atribuições do Departamento Estadual de Proteção dos Recursos Naturais – DEPRN. A CETESB passou a ser responsável pelos processos de pedidos de autorização para supressão de vegetação que eram conduzidos pelo DEPRN, na maioria dos quais havia termos de compromisso de recuperação ambiental, prevendo a execução de plantios de mudas de espécies arbóreas.

Anteriormente a edição da Resolução SMA 32/2014, os termos de compromisso de recuperação ambiental previam a execução de um conjunto de atividades, na maior parte do caso envolvendo o plantio de mudas, e atividades de manutenção por um período usualmente de dois a quatro anos. Com a edição da Resolução SMA 32/2014, criou-se o conceito de restauração ecológica, com a previsão de um limite máximo de 20 anos para o atingimento dos índices ecológicos que demonstrem a finalização do processo de restauração ecológica no local.

Dentre as formas de compensação ambiental pelas autorizações emitidas pela CETESB, pode-se destacar a restauração ecológica, estabelecida pela Resolução SMA 32/2014 e o plantio de mudas de espécies arbóreas nativas, sem que o objetivo seja restauração ecológica.

Os projetos de restauração ecológica são cadastrados no Sistema Informatizado de Apoio à Restauração Ecológica – SARE em que o interessado deve inserir o seu projeto, incluindo o polígono em que ocorrerá a restauração. De forma diferente, nos TCRA com plantio de mudas, tem-se disponível, de forma sistêmica, somente um ponto de coordenada. Nesse último caso, os polígonos estão disponíveis nas plantas inseridas nos processos físicos e, mais recentemente, nos processos digitais.

Considerando o cenário descrito, tem-se duas situações:

- 1) TCRA de restauração ecológica inserido no SARE, com polígono da área; e

2) TCRA de plantio de mudas, somente com um ponto de coordenadas que compreende a maioria dos TCRA que serão analisados em 2024.

O sistema de monitoramento remoto e alerta de áreas de recuperação com a finalidade de restauração ecológica, por imagens de satélite multiespaciais dos polígonos objetos do TCRA será aplicado no primeiro caso (restauração ecológica), não será, a princípio, utilizado para os TCRA objeto dessa meta (plantio de mudas).

**Ganhos e Benefícios:** 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.

**Custo estimado:** Sem custo adicional

**Como realizar:**

- Fazer levantamento detalhado de todo o passivo existente;
- Estabelecer critério para priorização das áreas a serem vistoriadas e para a designação da unidade responsável por tal vistoria;
- Encaminhar para aplicação das medidas judiciais cabíveis na situação de inadimplência, considerando a data em que os compromissos foram assinados;
- Criar orientação interna estabelecendo os procedimentos para tratamento dos novos compromissos;
- Revisar os modelos existentes de termos de compromisso e autorização para adequá-los à nova orientação, se necessário;
- Aplicar o procedimento estabelecido em pelo menos 8% dos TCRA apurados com prazo de execução até 30/09/2024 com mais de 5.000 mudas

**Periodicidade de apuração:** trimestral

**Unidade de medida:** %

**Indicador:** % de TCRA verificados (extraídos do SIGAM/SEMIL – Sistema Integrado de Gestão Ambiental)

**Entregas:** Relatório com o levantamento dos TCRA e informações sobre os TCRA verificados.

**Peso:** 12,5% para cada 1% de TCRA verificados

**Informações adicionais:**

É importante que a atividade de verificação dos TCRA, anteriormente conduzido pelo Departamento Estadual de Proteção dos Recursos Naturais – DEPRN, seja incorporada às rotinas da Diretoria, por meio de orientação específica e planejamento adequado.

**Próximos exercícios:** Pretende-se avaliar o resultado do indicador e recomendar melhorias, se necessário, de modo a ampliar a verificação dos TCRA apurados com mais de 5.000 mudas, visando minimizar o estoque existente.

#### Objetivo estratégico 4

**Aprimorar a comunicação para se tornar mais ativa e acessível para o público-alvo**

**Meta 7:** Elaborar o Plano Estratégico de Comunicação Integrada da CETESB.

**Descrição:** Elaboração de plano estratégico de comunicação integrada da CETESB que abranja as temáticas prioritárias a serem abordadas ao longo do período solicitado, ações de divulgação estratégicas de comunicação, pontos de alerta, mensagens-chave e outras diretrizes que irão nortear as ações gerais de divulgação. Proposições de ações e estratégias para melhorar, facilitar e aproximar a comunicação com os veículos de comunicação que integram o público-alvo, incluindo a sugestão de criação de novos canais ou ferramentas, realização de projetos, eventos e outras ações.

**Ganhos e Benefícios:** 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.

**Custo estimado:** R\$ 500 mil reais (processo licitatório para contratação de empresa de comunicação – recursos próprios ou possibilidades de parceria).

**Como realizar:** elaboração de TR para contratação de empresa; alinhamento sobre o diagnóstico elaborado em 2023; acompanhamento da elaboração do Plano Estratégico de Comunicação Integrada (Comunicação Corporativa; Comunicação Interna; Comunicação Digital)

**Periodicidade:** trimestral

**Unidade de medida:** %

**Indicador:** acompanhamento do cumprimento do cronograma

**Entregas:** Plano Estratégico de Comunicação Integrada

**Peso:** 12,5% na elaboração do TR para contratação da empresa, 12,5% na homologação da contratação, 25% na proposta de Planejamento Estratégico, e 50% na aprovação pela Diretoria Colegiada do Plano Estratégico de Comunicação Integrada da CETESB

**Informações adicionais:** Estrutura geral norteadora do Plano Estratégico:

- Realizar reunião com a equipe da CETESB para discussão do briefing, esclarecimento dos pontos de atenção e definição sobre os resultados a serem obtidos, levantamento de insumos disponíveis e necessários;
- Análise e identificação dos diversos públicos internos e externos;
- Análise e identificação dos diversos canais, ferramentas e instrumentos de comunicação utilizados para se comunicar com os diversos públicos;
- Identificação da missão, visão e valores;
- Análise de Matriz Swot;
- Proposição de parâmetros de avaliação de atingimento de metas e objetivos;
- Definição de estratégias para alcançar as metas e objetivos, tendo em vista uma comunicação estratégica (corporativa, interna e digital);
- Proposição de conteúdos, mensagens-chave e narrativas para os diversos públicos identificados: a partir da identificação de oportunidades e de fragilidades na Matriz Swot realizada, propor estratégias, mensagens-chave e/ou narrativas aos porta-vozes e para a produção de conteúdos diversos para divulgação por meio de canais oficiais.

**Próximos exercícios:** Pretende-se avaliar o andamento dos resultados obtidos no decorrer de 2024 para possibilitar instituir melhorias dos canais de comunicação.

## Projetos Institucionais

Com base nas Diretrizes da Gestão, na Pesquisa de Clima Organizacional e no Plano de Negócios 2024 e Planejamento Estratégico 2024-2028, foram definidos 11 Projetos Institucionais que serão desenvolvidos para dar foco em ações de checagem das atividades realizadas pela Companhia, e demandas da sociedade, como oportunidades de melhorias da qualidade dos serviços prestados, ou mesmo como oportunidades de novos serviços, reforçando a imagem institucional. Um breve descritivo dos Projetos está abaixo.



- Tornar a comunicação mais ativa para o público externo
- 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.



CETESB



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



CETESB



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



CETESB



- 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



- Monitorar o rio Tietê e gerar os indicadores seguindo as diretrizes do Integra Tietê;
- 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





## VALORIZE

CETESB

- 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