ANEXO ÚNICO

(a que se refere o artigo 1° da Decisão de Diretoria n° 086/2025/P, de 1° de dezembro de 2025, alterado pela Decisão de Diretoria n° 060/2026/C, de 11 de agosto de 2026)

PLANO DE NEGÓCIOS **2026**

E

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO **2026-2030**

Aprovado na 626ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração da CETESB, realizada em 16 de dezembro de 2025, alterado na 633ª Reunião Ordinária, realizada em 25 de agosto de 2026.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Tarcísio de Freitas – Governador

Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística

Natália Resende – Secretária

Jônatas Souza da Trindade – Subsecretário de Meio Ambiente

CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

Presidência

Thomaz Miazaki de Toledo – Diretor-Presidente

Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade

Liv Nakashima Costa – Diretora

Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental

Adriano Rafael Arrepia de Queiroz – Diretor (2024-02/2026)

Paulo Guilherme Rigonatti – Diretor

Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental

Mayla Matsuzaki Fukushima – Diretora

Diretoria de Licenciamento Ambiental de Obras Públicas

Roberto Pontes Stanchi – Diretor

Diretoria de Qualidade Ambiental

Maria Helena Ribeiro de Barros Martins – Diretora

Apresentação

A CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo é a agência do Governo do Estado, vinculada à Secretaria Estadual de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística (SEMIL), atua na execução das políticas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito do licenciamento ambiental e das atividades que utilizam os recursos naturais, do monitoramento ambiental, dos resíduos, da proteção aos mananciais, da fiscalização e do aperfeiçoamento profissional nas questões ambientais.

Criada em 24 de julho de 1968, pelo Decreto n.º 50.079, é uma empresa pública estadual, da administração indireta, de capital fechado, na qual o acionista controlador é o Governo do Estado de São Paulo, sendo regida pelas Leis Federais n.º 6.404/1976 e suas alterações (Lei das Sociedades por Ações) e nº 13.303/2016 (Lei das Estatais).

Está organizada em seis Diretorias: Presidência, Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade, Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental, Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental, Diretoria de Licenciamento Ambiental de Obras Públicas e Diretoria de Qualidade Ambiental. Além da sede, localizada no Alto de Pinheiros em São Paulo (SP), conta com 48 Agências Ambientais e 20 Laboratórios, sendo 7 descentralizados, distribuídos em todo o estado de São Paulo.

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

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

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

A CETESB estabelece como prioridade em sua gestão a aplicação do conceito de sustentabilidade em seu equilíbrio mais essencial, conciliando de forma dinâmica as dimensões ambiental, social e econômica. Além disso, busca evoluir de uma abordagem centrada no controle da poluição para uma atuação mais ampla, que fortaleça as temáticas sociais e de biodiversidade, especialmente no âmbito da avaliação de impactos ambientais.

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

Nesse contexto, e em atendimento ao disposto no artigo 23, parágrafo 1º, da Lei Federal nº 13.303, de 30.06.2016, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 62.349, de 26.12.2016, a Diretoria Colegiada da CETESB elaborou o Plano de Negócios 2026 e a Estratégia de Longo Prazo, consubstanciados nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças demonstradas na Matriz SWOT, a ser apresentada neste documento.

O Plano de Negócios – 2026 e a Estratégia de Longo Prazo foram apreciados pelo Comitê de Auditoria Estatutário, aprovados pelo Conselho de Administração na 626ª reunião, alterados na 633ª reunião ordinária e contemplam o aprimoramento das metas inseridas nos planos anteriores, além do alinhamento ao mapa estratégico e aos projetos institucionais trazidos pela atual gestão, assim como o desenvolvimento e a implantação de metas que possam ser traduzidas em efetivo retorno à população e ao Governo do Estado de São Paulo. A seguir, a íntegra do Plano de Negócios 2026 e da Estratégia de Longo Prazo 2026-2030.

Diretoria Colegiada

Sumário

1 Introdução 5

2 Estratégia de Longo Prazo 2026-2030 7

2.1 Norteadores de Governo 7

2.2 Diagnóstico CETESB 9

2.3 Mapeamento Estratégico CETESB 2023-2026 9

2.4 Desdobramento do Planejamento Estratégico 12

2.5 Estratégia de longo prazo (2026 – 2030) 23

3 Plano de Negócios 2026 33

3.1 Eixos 2026 33

3.2 Metas 2026 37

1 Introdução

A CETESB atua na execução das políticas públicas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito do licenciamento ambiental de fontes de poluição e de atividades que utilizam recursos naturais, monitoramento e avaliação da qualidade ambiental, fiscalização ambiental, gestão e difusão do conhecimento ambiental, proteção aos mananciais, 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 e dos atendimentos às emergências químicas.

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

A 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 2026 são da ordem de R$ 786,9 milhões/ano, cerca de 28% são oriundas da subvenção de custeio do Estado de São Paulo e 72% 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 30.11.2025, é de 1.698 empregados, sendo 1.123 em cargos de nível universitário, 547 em cargos de nível médio e 28 em cargos de nível operacional, distribuídos entre 924 empregados do sexo masculino e 774 do sexo feminino. O Quadro de Pessoal autorizado pelo Exmo. Sr. Governador do Estado, em 13.09.2023, é composto por 2.454 posições cargos, sendo 61 posições em cargos de livre provimento, 2.341 posições cargos do quadro permanente e 52 posições cargos do “Quadro Suplementar – Extinto na Vacância”. A CETESB conta com um quadro de empregados altamente qualificados, sendo 3 empregados com Pós-Doutorado, 77 com Doutorado, 225 com Mestrado, 435 com Pós-Graduação / Especializações e 707 com Graduação.

A elaboração do Plano de Negócios 2026 e a Estratégia de Longo Prazo contou com diversas reuniões da Diretoria Colegiada objetivando a atualização da matriz SWOT, a concepção dos eixos que direcionaram a definição das metas para 2026, bem como a revisão das estratégias a serem adotadas a longo prazo. Para facilitar a interface da

direção com os colaboradores da Companhia e apoio na elaboração deste documento, foi constituído um Grupo de Trabalho com representantes de todas as Diretorias.

2 Estratégia de Longo Prazo 2026-2030

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

2.1 Norteadores de Governo

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

1. **Diretrizes de Governo do Estado de São Paulo**

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

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

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

2. **Plano do Governo do Estado de São Paulo**

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

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

A seguir são apresentados os programas estruturantes da Secretaria que norteiam o planejamento e a execução das suas ações:

- Estratégia Climática do Estado de São Paulo
  - Plano de Ação Climática 2050 (PAC 2050)
  - Plano Estadual de Adaptação e Resiliência Climática (Pearc)
- Meio Ambiente
  - Plano Estadual do Meio Ambiente
  - Programa ReflorestaSP
  - Programa Estadual de Fauna Silvestre
  - Programa Etanol mais Verde (diretivas para a cadeia de produção sucroenergética)
  - São Paulo Sem Fogo
  - Planos de Manejo de Unidades de Conservação
  - Zoneamento Ecológico Econômico (ZEE-SP)
  - Gerenciamento Costeiro do Estado de São Paulo (Gerco)
- Segurança Hídrica
  - Plano Estadual de Recursos Hídricos
  - Programa IntegraTietê
  - Grupos de Fiscalização Integrada em Áreas de Mananciais e Grupo de Fiscalização Integrada das Águas do Rio Tietê
- Saneamento
  - Plano Estadual de Saneamento Básico (PESB);
  - Plano Estadual de Resíduos Sólidos (PERS);
  - Programa UniversalizaSP
  - Programa Integra Resíduos
- Energia e Mineração
  - Plano Estadual de Energia 2050 (PEE 2050)
  - Plano Paulista Decenal de Energia 2034 (PPDE 2034)
- Logística e Transportes
  - Plano de Logística e Investimento (PLI)

4. Plano Plurianual 2024-2027

O Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública estadual para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. A CETESB está alinhada principalmente com o objetivo Meio Ambiente e Recursos Naturais Preservados, com Garantia de sua Integridade e Equilíbrio para Manutenção das Funções Ecológicas Essenciais à Vida, que envolve o aumento da segurança hídrica, da destinação adequada dos resíduos sólidos, da produção de energia limpa e renovável e da cobertura verde no território, além da diminuição de emissão de gases de efeito estufa na atmosfera, com intuito de buscar a neutralidade de carbono[1].

A CETESB tem ações no Programa 2604 “Melhoria da Gestão Ambiental e Promoção do Desenvolvimento Sustentável no Estado” que objetiva a melhorar a eficiência dos

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

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

2.2 Diagnóstico CETESB

De forma a analisar tanto o ambiente interno da Companhia (forças e fraquezas), quanto o externo (oportunidades e ameaças) para desenvolver um plano estratégico da CETESB, foi construída a matriz SWOT pela Diretoria Colegiada e empregados. A matriz foi revista para 2026, de forma a considerar atualizações nos elementos apontados.

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	**FRAQUEZAS**
• Reconhecimento nacional e internacional como referência na temática ambiental • Equipe multidisciplinar composta por especialistas com ampla experiência nas temáticas ambientais de relevância nacional e internacional • Capilaridade e presença regional em todo o estado de São Paulo • Base de dados ambientais qualificada, de extenso período com boa cobertura do território paulista • Geração e difusão do conhecimento ambiental • Infraestrutura laboratorial com tecnologia avançada • Qualificação como ICTESP – Instituição Científica e Tecnológica do Estado de São Paulo	• Baixa estruturação de prioridades na gestão de recursos, de processos, de resultados e de prazos • Baixa maturidade da governança de dados e defasagem tecnológica • Baixa efetividade na comunicação interna e externa • Fragilidade na integração das áreas e dos sistemas da Companhia • Estrutura insuficiente para captação, planejamento e execução de investimentos • Baixa percepção dos colaboradores em relação às ações de gestão organizacional e ao cenário futuro da Companhia • Procedimentos rígidos que dificultam mudanças ágeis
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
• Disseminação do conhecimento técnico, científico e de dados na gestão ambiental • Descentralização de atividades para os municípios, a exemplo da municipalização do licenciamento ambiental de impacto local • Incorporar novas tecnologias às atividades da Companhia • Fortalecer parcerias estratégicas e ampliar a captação de recursos nacionais e internacionais • Desenvolver novos negócios alinhados às demandas do mercado ambiental • Consolidar a referência da CETESB em meio ambiente e tecnologia • Aproximar a Companhia da sociedade por meio de campanhas de impacto • Fomentar investimentos por meio do NIT – Núcleo de Inovação e Tecnologia, para atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação	• Intensificação de eventos extremos decorrentes das mudanças climáticas • Incidentes cibernéticos que afetam a continuidade da operação e a segurança das bases de dados ambientais • Riscos atrelados a desinformação e disseminação de informações falsas que afetem a Companhia • Cenários desafiadores do ponto de vista orçamentário que comprometam a sustentabilidade financeira e a execução de projetos • Alterações legislativas (normativas) que impactem a operação da Companhia • Descontinuidade de ações estruturantes da Companhia • Interferência de órgãos intervenientes
AMBIENTE EXTERNO	

2.3 Mapeamento Estratégico CETESB 2023-2026

Em 2023, com a chegada da nova diretoria, com base nos objetivos estratégicos do Governo de São Paulo e na pesquisa de clima organizacional efetuada com o corpo funcional da CETESB, definiu-se duas frentes de atuação: execução de um plano de ação emergencial 2023 e construção do planejamento estratégico da gestão para atuação entre 2023 e 2026.

O planejamento estratégico da gestão foi elaborado considerando, inclusive, desdobramentos das ações emergenciais, com base nas diretrizes do Governo, na matriz SWOT e na missão, visão e valores da CETESB. Foi estruturado o mapa da

estratégia desta gestão da CETESB, com quatro perspectivas: (i) resultados para a sociedade, (ii) processos e governança, (iii) pessoas e capacitação e, (iv) financeiro, conforme apontado abaixo.

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

Para a Diretoria é vital orientar o trabalho da CETESB em um novo cenário global, focado na inserção da sustentabilidade no negócio, bem como 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, além de valorizar, capacitar, reforçar e cuidar do corpo funcional, responsável por manter a CETESB como um centro de referência nacional e internacional no campo ambiental e na proteção da saúde pública.

Mapa Estratégico 2023-2026

CETESB

Negócio		Execução das políticas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito do licenciamento ambiental de fontes de poluição e das atividades que utilizam os recursos naturais, do monitoramento ambiental, do aperfeiçoamento profissional nas questões ambientais, dos resíduos, da proteção aos mananciais e da fiscalização.
Referencial Estratégico	**Missão**	Promover e acompanhar a execução das políticas públicas ambientais e de desenvolvimento sustentável, assegurando a melhoria contínua da qualidade do meio ambiente de forma a atender às expectativas da sociedade no Estado de São Paulo.
	Visão	Buscar a excelência na gestão ambiental e nos serviços prestados aos usuários e à população em geral, aprimorando a atuação da CETESB no campo ambiental e na proteção da saúde pública.
	Valores	Ética, legalidade, transparência, eficiência, eficácia, isonomia, imparcialidade, responsabilidade, valorização do capital humano e compromisso com a empresa.
Resultados para a Sociedade		1 preparar a Companhia para os **desafios** do novo cenário ambiental global 2 aproximar, adequar e **inovar os serviços** da Companhia às novas expectativas da sociedade
Processos e Governança		3 repactuar a gestão e fiscalização com os **entes federativos** e demais interessados 5 investir na **utilização de dados** científicos e tecnologias para **tomada de decisão** e formulação de política pública 6 assegurar valores éticos, **integridade e transparência** organizacional nos processos de governança
Pessoas e Capacitação		7 valorizar, capacitar, reforçar e **cuidar do corpo funcional**
Financeiro		4 assegurar a solidez financeira e **atrair investimentos** para a Companhia

2.4 Desdobramento do Planejamento Estratégico

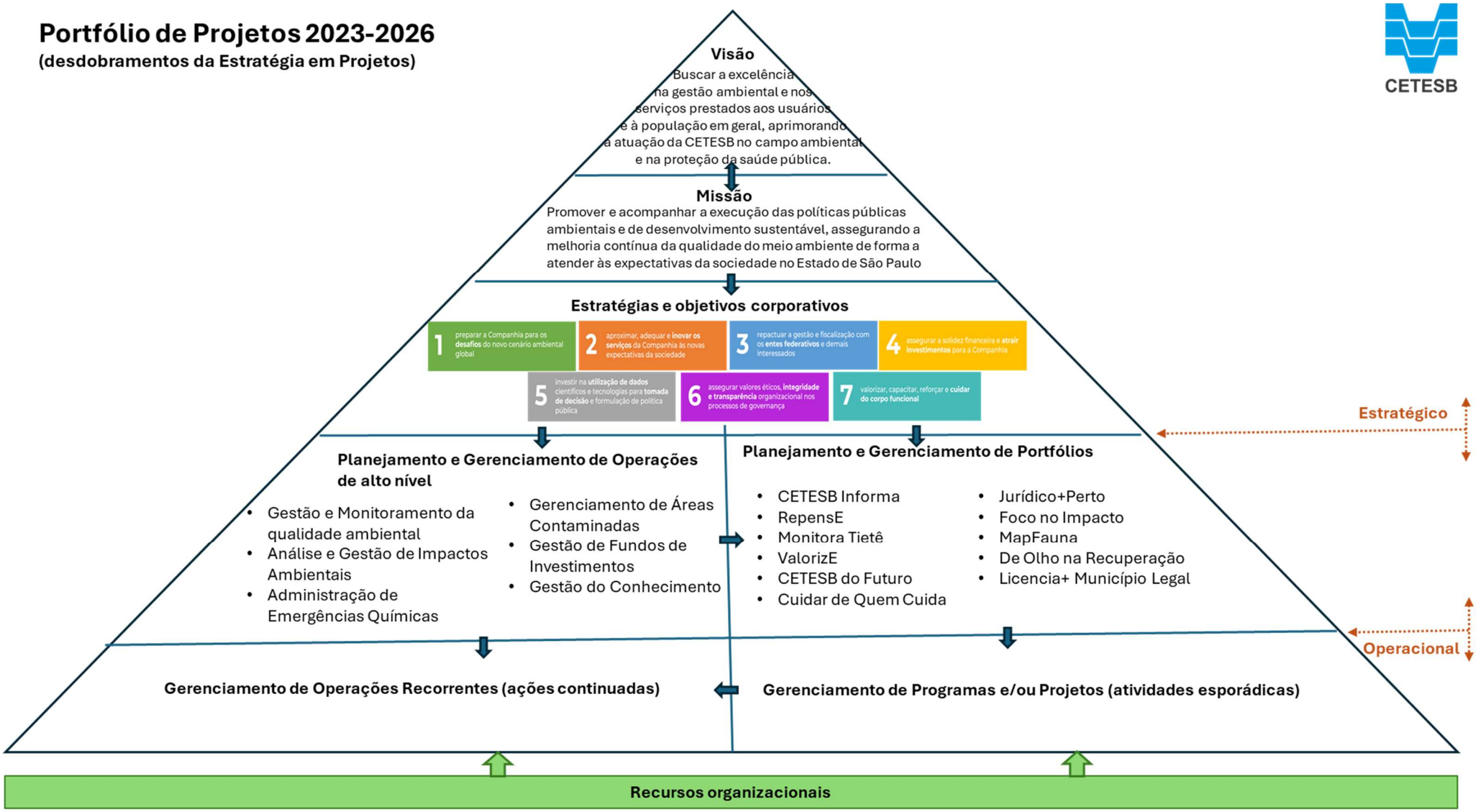
O desdobramento da estratégia é um processo de gestão que divide um objetivo em atividades menores, claras e mensuráveis, garantindo assim o alinhamento e a eficácia na execução. Este processo permite uma visão clara de como cada atividade contribui para o objetivo final, facilitando o acompanhamento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

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

Em nível operacional, foram definidas metas vinculadas às atribuições de cada divisão, departamento e diretoria da Companhia, em um Painel de Contribuição, atreladas aos eixos definidos no Plano de Negócios, de forma a aumentar a capacidade de alcançar os objetivos estratégicos.

Portfólio de Projetos 2023-2026

(desdobramentos da Estratégia em Projetos)



Os onze projetos institucionais incorporados no Planejamento e Gerenciamento de Portfólios 2023-2026 estão alinhados aos Programas do Plano Plurianual do Estado de São Paulo 2024-2027, no quais a CETESB está inserida e seus resultados podem ser observados a seguir:

CETESB INFORMA

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

  Em 2025, a Comunicação da CETESB passou por um processo de modernização e integração, criando maior dinamismo à produção de conteúdos e à presença digital da Companhia. Foram criados produtos fixos como o Explica Aê, o CetesbGPT! e o Pega Essa Onda, consolidando uma linha editorial mais estratégica e regular.

  Os resultados foram expressivos: o alcance no Instagram saltou de 40 mil para mais de 200 mil visualizações mensais, e os seguidores cresceram de 19 mil para mais de 25 mil. De janeiro a outubro, a equipe também atendeu cerca de mil demandas de imprensa, reforçando o papel da CETESB como fonte técnica de referência.

  Na comunicação interna, o número de notícias publicadas aumentou de 124 em 2024 para 195 em apenas dez meses de 2025, um crescimento de 57%, impulsionado pela implantação da TV Corporativa Cetesb, integrada à nova intranet e voltada ao fortalecimento do engajamento e do sentimento de pertencimento entre as equipes.

- Divulgar as ações/produtos da CETESB para além das agendas.

  Em 2025, a Comunicação intensificou a divulgação das ações e produtos institucionais da Companhia, priorizando conteúdos explicativos sobre o trabalho das áreas técnicas e das agências ambientais. Foram produzidos vídeos, textos e materiais gráficos que detalham o funcionamento de programas, serviços e processos da CETESB, ampliando o conhecimento do público sobre suas atribuições.

  A equipe passou a atuar de forma mais proativa junto à imprensa, com pautas direcionadas sobre temas de interesse público, o que resultou em maior visibilidade para as iniciativas da Companhia. As campanhas temáticas e comemorativas também se consolidaram como ferramentas de comunicação estratégica, traduzindo temas técnicos em linguagem acessível e reforçando a imagem da CETESB como instituição de referência em meio ambiente e sustentabilidade.

- Desdobrar os conteúdos e ampliar as mídias de comunicação.

  Com uma linha editorial mais integrada, os conteúdos passaram a ser desdobrados para diferentes plataformas e públicos. Além das redes sociais, boletins e releases, a Comunicação investiu em novos formatos multimídia e em recursos tecnológicos, como a implantação de pop-ups e notificações automáticas de notícias nos computadores da rede corporativa. Essas ações aproximaram os colaboradores da informação institucional, facilitando o acesso e aumentando o engajamento interno.

- Criar comunicação onde os empregados se enxerguem, interajam e participem.

  A cultura de pertencimento foi fortalecida com campanhas internas e iniciativas participativas. Entre os destaques estão o Prêmio Inspira Cetesb, que valorizou boas práticas e comportamentos inspiradores, e a criação da Liga Cetesb, conjunto de mascotes que representam os valores e o espírito da Companhia. A escolha dos nomes contou com votação aberta a todos os colaboradores e ao público externo, estimulando engajamento e orgulho institucional.

- Adequar o site e intranet.

  A reformulação completa do site institucional está em andamento, com entrega prevista para 2026. O novo portal trará melhorias em acessibilidade, navegação e design, alinhadas à nova identidade visual da CETESB. Também estão previstas atualizações na intranet, com foco em usabilidade e integração de sistemas internos.

- Retomar e ampliar agendas de divulgação e eventos.

  A Comunicação reforçou sua presença em eventos internos e externos, com apoio integral à identidade visual e à ambientação de estandes, painéis e workshops. Como inovação, a CETESB passou a incorporar ativações criativas e tecnológicas em suas participações, aproximando o público dos temas ambientais de forma lúdica e educativa. Essas ações consolidam a imagem da Companhia como uma instituição moderna, acessível e conectada com o público.

Dando continuidade ao desenvolvimento do projeto CETESB INFORMA pretende-se em 2026:

- Lançamento do novo portal da CETESB e melhorias na intranet

Modernização e reorganização completa do site institucional, com interface responsiva, acessível e integrada aos painéis de dados ambientais. O novo portal adotará uma linguagem mais cidadã e didática para apresentar os temas técnicos da Companhia, facilitando o entendimento do público geral. Os conteúdos técnicos e especializados serão reorganizados em um espaço próprio para consulta de escolas, pesquisadores e profissionais, garantindo acesso à informação detalhada sem comprometer a navegação e a clareza da comunicação voltada à sociedade. Nesse pacote, também faremos melhorias na usabilidade e visual da intranet, permitindo novas funções como a possibilidade de vídeos.

- Ampliação da TV Corporativa e integração com agências ambientais e laboratórios descentralizados

Ampliação da TV Corporativa Cetesb para as agências ambientais e laboratórios regionais, com inserções geolocalizadas e integração direta aos canais internos da intranet. A programação passará a incluir conteúdos temáticos mensais, boletins curtos sobre resultados, campanhas e serviços, fortalecendo a comunicação interna em todo o território paulista. Implantação de newsletter “Cetesb Flash”

Lançamento da *newsletter* semanal “Cetesb Flash”, voltada à divulgação ágil e dinâmica das principais ações, resultados e pautas institucionais da Companhia. Inspirada em formatos modernos de jornalismo digital, a publicação trará conteúdos curtos, diretos e visuais, com links para matérias completas, vídeos e campanhas, facilitando o acesso à informação por parte dos colaboradores e parceiros externos. O objetivo é tornar a comunicação mais próxima, transparente e atrativa, funcionando como um canal de atualização rápida sobre o que acontece na CETESB, tanto nas áreas técnicas quanto nas iniciativas de sustentabilidade, inovação e gestão corporativa.

- Implantação da “Liga Cetesb” como plataforma de engajamento e identidade institucional

Em 2026, a Liga Cetesb será utilizada como uma plataforma de comunicação e engajamento socioambiental, conectando a Companhia ao público interno e à sociedade. Os personagens representam os valores e o propósito da CETESB, e passarão a integrar campanhas, eventos públicos e conteúdos digitais, traduzindo temas técnicos em linguagem leve, criativa e acessível. A iniciativa busca fortalecer o vínculo da população com a Companhia e estimular o orgulho de pertencimento entre os colaboradores, posicionando a CETESB como uma instituição inovadora, próxima e inspiradora.

CETESB DO FUTURO

- Estabelecer boas práticas de Governança de Dados na Companhia.

A Companhia avança no estabelecimento das boas práticas de Governança de Dados. Em maio de 2024, foi instituída a Política de Governança de Dados da CETESB, e em 2025 a realização do diagnóstico da governança e gestão de dados, avaliação da maturidade e definição do *roadmap* com os próximos passos.

Ao longo de 2024 e 2025 foram realizados 15 encontros da iniciativa Datanautas, reunindo profissionais de diversas áreas da CETESB para o compartilhamento e disseminação de conhecimento nas temáticas de análise e visualização de dados e geotecnologia, reforçando a cultura de dados da Companhia. Em julho de 2025, foi realizada a contratação para ampliar a capacidade de atendimento das demandas de geotecnologia, denominado Escritório GEO.

- Ampliar a transparência dos dados da Companhia e democratizar a informação.

- Fomentar uma cultura de decisão baseada em dados.

O projeto de análise de restauração florestal, utilizando imagens de satélites e dados para apoiar análise técnica, a fiscalização e o monitoramento dos projetos de restauração no âmbito de Termos de Compromisso de Recuperação Ambiental (TCRA), foi aprovado em maio de 2025, pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e, em novembro, firmado acordo de cooperação técnica entre CETESB, Visiona e Florestar. Trata-se de um projeto inovador e de caráter experimental, atualmente em desenvolvimento, com previsão de entrega para 2026.

- Aumentar a eficiência dos serviços de tecnologia da informação.

Para aumentar a eficiência dos serviços de tecnologia da informação, a CETESB revisou, em dezembro de 2024, sua Política de Segurança da Informação. Em 2025, foram iniciadas as ações para mitigação de riscos previstos na política, além disso, foi contratada uma fábrica de software, visando ampliar a capacidade de atendimentos às demandas dos sistemas corporativos. Levantamentos e discussões realizadas por ocasião do desenvolvimento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e do aconselhamento de serviços técnicos especializados em tecnologia, norteiam os próximos passos para continuidade evolutiva dos serviços de TI.

- Instituir, de forma transversal na Companhia, conceitos de sustentabilidade.

Em 2024, foi realizada a construção, definição da matriz de materialidade e instituído o Plano Corporativo de Sustentabilidade, e em 2025, foi criado o Comitê de Sustentabilidade, estabelecida a Política de Sustentabilidade da Companhia, desenvolvidos os indicadores para monitoramento do 1° ciclo de implementação do plano, além de sensibilização e capacitação dos colaboradores. Para o primeiro trimestre de 2026, está previsto o novo Relatório de Sustentabilidade. Paralelamente, estão em andamento propostas de fomento de sustentabilidade no estado de São Paulo, junto às áreas finalísticas da CETESB.

CUIDAR DE QUEM CUIDA DO MEIO AMBIENTE

- Aprimorar o plano de carreira da CETESB.

Está em finalização a nova proposta do Plano de Empregos, Cargos e Salários, a ser apreciado e aprovado pela Comissão de Política Salarial, estimada para o ano de 2026. A aplicação do novo plano é estimada para 2027.

- Elaborar o Programa de Cuidado e Clima Organizacional.

Em abril de 2024, a CETESB realizou sua primeira pesquisa de Saúde Mental, que contou com a participação de 36% dos empregados, na qual foram apontadas ações de incentivo à atividade física e temas a serem abordados em workshops, como estresse e Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional. Em julho de 2024, foi realizada a segunda pesquisa de Clima Organizacional na Companhia, que contou com a participação de aproximadamente 30% do corpo funcional. A pesquisa Clima de 2024 apontou como maiores desafios os aspectos relacionados à comunicação, transparência e integração entre diferentes unidades da empresa. Em 2025, a pesquisa de saúde mental aplicada em setembro contou com melhoria de 5%

em relação ao ano anterior e a pesquisa clima foi realizada de forma independente, em parceria com consultoria externa, através do programa “Lugares Incríveis para Trabalhar”, tendo um aumento de 113% de participação em relação a 2024.

Ao longo de 2024 e 2025 diversas ações mapeadas nas pesquisas foram aplicadas, como: implantação de sala de psicoterapia, lançamento de cartilha de saúde mental, renovação da parceria com o Serviço Social do Comércio (SESC), aula laboral e aula de yoga, palestras e workshops nas temáticas de assédio moral e sexual, suicídio, maternidade, planejamento de vida, entre outras.

Dando continuidade ao Programa de Cuidado e Clima Organizacional, estão previstas ações focadas na melhoria da percepção dos colaboradores sobre os temas críticos identificados nas pesquisas de clima e saúde mental de 2025, com o objetivo de fortalecer o clima organizacional, ampliar a participação dos empregados, e promover saúde mental e bem-estar.

DE OLHO NA RECUPERAÇÃO AMBIENTAL

O Projeto “De Olho na Recuperação” tem como objetivo efetuar a verificação e acompanhamento da execução dos Termos de Compromisso de Recuperação Ambiental (TCRA) decorrentes dos processos de licenciamento não sujeitos à avaliação de impacto ambiental, que envolvam mais de 5.000 mudas e tenham vencimento até 30/09/2024.

A iniciativa busca garantir que o licenciamento efetivamente contribua para a mitigação dos impactos das atividades licenciadas e para a melhoria da qualidade ambiental, por meio do aumento da cobertura vegetal no estado.

O projeto foi planejado para ser executado em três anos (2024 a 2026):

- 2024: levantamento do passivo existente, definição de critérios para priorização das áreas a serem vistoriadas, criação de procedimentos para tratamento dos achados nos processos e verificação de 23% do universo de TCRAs identificados.
- O remanescente não verificado em 2024 foi distribuído para os anos seguintes.

Até outubro de 2025, foram verificados 770 TCRAs. Para 2026, a expectativa é concluir a verificação de aproximadamente 700 TCRAs.

A médio prazo, o projeto possibilita estabelecer e consolidar uma rotina de trabalho que objetive o atendimento à demanda em prazos convergentes com a previsão legal e com a expectativa e necessidade da população.

A longo prazo, o projeto leva à possibilidade de trabalhar com metas de qualidade e de demonstrar a efetividade das ações da CETESB na preservação e reestabelecimento da cobertura vegetal no estado de São Paulo.

LICENCIA + MUNICÍPIO LEGAL

O Projeto “Licencia Mais – Município Legal” tem como objetivo fomentar a habilitação dos municípios para o licenciamento ambiental e está correlacionada ao Objetivo estratégico 3 “Repactuar a gestão e fiscalização com os entes federativos e demais interessados”.

Essa ação visa fortalecer a fiscalização e acelerar o licenciamento ambiental no Estado, em consonância com os preceitos da Lei Complementar n.° 140/2011, ampliando a capacidade das administrações locais de gerenciar e regular atividades de impacto ambiental local, distribuindo a demanda de licenciamento entre os entes federativos, dentro de suas responsabilidades e competências, promovendo maior agilidade no processo de licenciamento.

A habilitação para realizar o licenciamento ambiental pelos municípios promove a maior autonomia das administrações locais, contribui para a desoneração do estado, permitindo que este concentre seus esforços em questões ambientais de maior abrangência e de impacto regional.

Esta ação aproxima a tomada de decisão e a fiscalização do local de ocorrência dos impactos, tornando os processos mais eficientes e ágeis, com benefícios diretos para a economia, o meio ambiente e a população.

Nesse sentido a CETESB vem realizando reuniões com órgãos ambientais municipais e prefeitos para esclarecer dúvidas, compartilhar boas práticas e garantir a implementação eficaz do projeto.

Além disso, tem realizado treinamento a cada semestre para os servidores municipais, capacitando-os para realizar o licenciamento e fiscalização ambiental de forma eficiente.

Apesar de não estar sob o domínio da CETESB, o intuito a médio e longo prazo é ampliar o número de municípios habilitados, dando autonomia às administrações locais na gestão ambiental.

Como oportunidade estratégica e visando a fomentar a adesão de pequenos e médios municípios, a CETESB vem envidando esforços para a criação de consórcios intermunicipais para o licenciamento ambiental, sendo esta uma ação que deve ser mantida a médio e longo prazo.

Como resultado alcançado no período de 2024 a setembro de 2025 temos: Novas habilitações (novos municípios ou mudança de nível de aptidão) com: 4 municípios que passaram de Baixo para Alto Impacto; 8 municípios que passaram de Médio para Alto Impacto; 7 municípios habilitados; Municípios esclarecidos: 262 municípios esclarecidos de forma individualizada, regionalmente ou em evento e a capacitação de 71 municípios com a participação de 300 servidores.

MONITORA TIETÊ

O projeto institucional Monitora Tietê teve suas ações revisadas, conforme abaixo:

De:

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

Para:

- Monitorar o Rio Tietê e afluentes e gerar os indicadores seguindo as diretrizes do IntegraTietê.
- Fornecer subsídios para fortalecer a imagem institucional da CETESB, demonstrando à sociedade todo trabalho técnico executado, da coleta ao resultado.
- Evidenciar o papel da CETESB como o órgão oficial responsável pelas informações técnicas de qualidade ambiental.

Os destaques no desenvolvimento do projeto em 2025 permeiam o reporte dos dados coletados à SEMIL e a análise dos parâmetros dos 20 pontos identificados nas Bacias Hidrográficas do Programa.

O Projeto Institucional, que possui como objetivo principal monitorar o Rio Tietê e gerar os indicadores do IntegraTietê, será ampliado no ano de 2026 com a adoção do monitoramento também por sensoriamento remoto, sistematização e integração das atividades e ações em curso em todas as Diretorias na Bacia Hidrográfica do Rio Tietê e a proposição de indicadores de acompanhamento.

VALORIZE

O projeto institucional VALORIZE teve suas ações revisadas, conforme abaixo:

De:

- 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.

Para:

- Estruturar ferramentas para comunicação com o objetivo de 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.

Dentre as ações desenvolvidas merecem destaque a nova versão do Relatório de Águas Interiores e a realização de três Workshops: (i) Contaminantes Emergentes em Ambiente Aquático; (ii) Estado da Arte da Aplicação dos Ensaios Ecotoxicológicos na Avaliação da Qualidade dos Corpos Hídricos Brasileiros, em Atendimento à Legislação e (iii) Monitoramento Virtual de Clorofila em Reservatórios.

REPENSE

O projeto institucional REPENSE teve suas ações revisadas, conforme abaixo:

De:

- 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.

Para:

- Realizar diagnósticos de processos de negócios selecionados, em caráter exploratório, buscando identificar oportunidades de melhoria e de aumento na eficiência nos serviços prestados para subsidiar decisões de investimento com a visão sistêmica de alinhamento das ações da CETESB com as do Estado.

Como avanço nas etapas do projeto destaca-se a conclusão da avaliação da capacidade instalada/unidade organizacional visando as entregas da Diretoria de Qualidade Ambiental.

FOCO NO IMPACTO

- 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.

O projeto prevê a elaboração de normativas e roteiros. De todos os entregáveis compromissados desde o início do projeto, nove foram finalizados, quatro serão finalizados em 2025 e cinco em 2026, em decorrência da publicação da nova Lei Geral do Licenciamento Ambiental, pois aguarda-se a regulamentação da mesma.

MAPFAUNA

- 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.

O desenvolvimento do projeto previa a realização de aproximadamente 16 entregáveis. Praticamente 88% do projeto está concluído restando duas ações para 2026, referentes à organização e disponibilização dos dados de fauna por causa da dependência da terceira fase do Geoportal e-Cenários.

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.

O Projeto institucional Jurídico + Perto cujo propósito é manter a área jurídica mais próxima das agências ambientais e das diversas áreas da Companhia, buscando equacionar as demandas jurídicas de forma célere, bem como apresentando soluções que traga maior segurança na rotina de trabalho, além de propiciar à equipe jurídica conhecer melhor as rotinas da área técnica, resultando no aprimoramento cada vez mais de suas competências, terá sua continuidade em 2026 com as seguintes ações:

- Continuidade do Projeto Rota Jurídica, com constante mapeamento de demandas jurídicas das diversas áreas da Companhia, seguindo-se com visitas presenciais para equacionamento das dúvidas mapeadas, bem como auxílio nas soluções de processos com interfaces jurídicas;
- Construção, manutenção e atualização do Portal Jurídico, no qual pretende-se disponibilizar à Companhia banco de legislação, jurisprudência, pareceres e OJCs, tudo por temas de interesse, especialmente dos assuntos mais recorrentes no Rota jurídica, visando facilitar a consulta e a facilidade de acesso;
- Preparação e disponibilização de Curso Jurídico e Prático online para disponibilização às áreas técnicas e no futuro portal como material de apoio, especialmente aos novos empregados, bem como atualização ao corpo funcional.

Apresentamos a seguir a vinculação do Portfólio de Projetos 2023-2026 aos Programas do Plano Plurianual do Estado de São Paulo 2024-2027, onde a CETESB está inserida.

PORTFÓLIO DE PROJETOS 2023-2026	PPA - PROGRAMA	PPA – AÇÃO ORÇAMENTÁRIA
CETESB INFORMA	2630 - Suporte administrativo	18.542.2630.6539 - Gestão administrativa da CETESB
CETESB DO FUTURO		
CUIDAR DE QUEM CUIDA DO MEIO AMBIENTE		
DE OLHO NA RECUPERAÇÃO AMBIENTAL	2604 - Melhoria da gestão ambiental e promoção do desenvolvimento sustentável no estado	18.542.2604.5071- Gestão e aprimoramento do licenciamento de baixo impacto ambiental
LICENCIA + MUNICÍPIO LEGAL		
MONITORA TIETÊ	2622 - Segurança hídrica	18.542.2622.6543 - Medição da qualidade das águas
VALORIZE	2604 - Melhoria da gestão ambiental e promoção do desenvolvimento sustentável no estado	18.542.2604.5065 - Medição da qualidade da balneabilidade das praias litorâneas
REPENSE		
FOCO NO IMPACTO		18.542.2604.6299 - Gestão e aprimoramento do licenciamento de alto impacto ambiental
MAPFAUNA		
JURÍDICO + PERTO	2630 - Suporte administrativo	18.542.2630.6539 - Gestão administrativa da CETESB

2.5 Estratégia de longo prazo (2026 – 2030)

Para o período de 2026-2030 a Companhia envidará esforços para atuar nos temas da agenda regulatória, da fiscalização ambiental, do monitoramento ambiental e sustentabilidade, do desenvolvimento institucional, que contempla a governança, a inovação, tecnologia e dados.

Agenda Regulatória

A CETESB é uma empresa pública da administração indireta do Governo do Estado de São Paulo, cujas atribuições estão previstas em leis, decretos e resoluções, estando inseridas na política estadual de meio ambiente. A atuação da Companhia cumpre estritamente a competência definida legalmente e os procedimentos estabelecidos em normas.

Foi definida como órgão responsável pelo Licenciamento Ambiental no Estado de São Paulo, por meio da Lei Estadual nº 997/76 e do Decreto Estadual nº 8468/76 que cria a licença para a atividade industrial e estabelece critérios para o licenciamento.

A CETESB exerce, por delegação do Governo do Estado de São Paulo, o papel de coordenar e realizar os trabalhos técnicos de licenciamento associados ao controle ambiental de empreendimentos e proteção dos recursos naturais e de mananciais.

Em 8 de agosto de 2025 foi publicada a Lei Federal nº 15.190, que nacionaliza as normas para o licenciamento ambiental no Brasil, alterando e revogando dispositivos de outras leis ambientais. A nova Lei consolida práticas de licenciamento aplicadas pelos Estados, tais como a Licença por Adesão e Compromisso (LAC), Licença Ambiental Corretiva (LOC), Licença Ambiental Única (LAU), além de estabelecer novos procedimentos, prazos de análise, critérios de exigibilidade para o licenciamento ambiental e criar o Licenciamento Ambiental Especial.

Antes da Lei, cada Estado desenvolvia normas próprias baseadas em diretrizes do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), especialmente as Resoluções CONAMA nº 01/1986 e 237/1997, da Lei Complementar nº 140/2011. O licenciamento no estado de São Paulo se pauta numa gama de resoluções e normativas estaduais que foram elaboradas em consonância às normativas federais, agora revogadas pela nova Lei, que estabelece normas gerais federais, criando um padrão nacional para o licenciamento ambiental.

Observa-se convergência entre disposições da Lei Federal nº 15.190/2025 e normativas estaduais referentes ao tema. Podem ser citados, como exemplos, algumas novas modalidades de licenciamento previstas na Lei Federal nº 15.190/2025 e que foram estabelecidas, em âmbito estadual, pelo Decreto Estadual nº 69.120, de 09 de dezembro de 2024. É o caso da Licença Ambiental por Adesão e Compromisso Simplificada (LAC Unificada) e a Licença por Adesão e Compromisso de Renovação (LAC LOR).

Com a publicação da Lei Federal nº 15.190, se torna indispensável a adequação dos regulamentos e trabalhos da Companhia aos novos requisitos nela estabelecidos. Nesse sentido o tema é primordial e deverá constar das discussões dos próximos anos, inclusive com meta específica no Plano de Negócios de 2026.

Fiscalização Ambiental

A CETESB realiza ações de fiscalização de empreendimentos e atividades que utilizam recursos ambientais, considerados efetiva e potencialmente poluidores, bem como capazes de causar degradação ambiental de diversas formas. Essa fiscalização é executada por suas 48 Agências Ambientais espalhadas pelo estado de São Paulo, que possuem a responsabilidade de garantir o cumprimento da legislação ambiental.

Essa atuação se estende a iniciativas estratégicas e interinstitucionais, como o Grupo de Fiscalização Integrada das Águas do Rio Tietê (GFI-Tietê), no qual a CETESB atua em conjunto com a Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística e outros órgãos, com o objetivo de promover a fiscalização ambiental

integrada e garantir a qualidade das águas do Rio Tietê, por meio da atuação coordenada entre os entes envolvidos.

Em 2025, observou-se um aumento significativo no número de atendimentos relacionados à mortandade de peixes no Rio Tietê, especialmente no trecho compreendido entre os reservatórios de Barra Bonita e Nova Avanhandava.

Segundo dados da rede básica de monitoramento da CETESB, esse cenário é consequência direta do aporte excessivo de matéria orgânica e nutrientes na Bacia Hidrográfica do Rio Tietê, resultando no processo de eutrofização das águas. O enriquecimento por nutrientes em corpos hídricos de baixa circulação, como os reservatórios do Médio e Baixo Tietê, favorece a proliferação de algas e plantas aquáticas, comprometendo a qualidade da água e o equilíbrio ecológico.

As atividades realizadas pelo GFI-Tietê envolvem representantes de todas as Diretorias da CETESB, sob coordenação da Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental, e inclui as equipes das Agências Ambientais, dos Laboratórios e da Divisão de Amostragem.

As ações do GFI-Tietê incluem a intensificação das fiscalizações das fontes licenciadas de poluição, das Estações de Tratamento de Efluentes e a verificação e acompanhamento das denúncias com a coleta de amostras para a análise de água e de efluentes, a integração e consolidação dos resultados e a aplicação de penalidades, sempre que pertinente.

A atuação do GFI-Tietê será mantida tendo sido iniciado o planejamento das atividades do próximo ano com o detalhamento das ações prioritárias e do cronograma de execução das fiscalizações.

Monitoramento Ambiental e Sustentabilidade

A CETESB possui e opera, há mais de cinquenta anos, diversas redes de monitoramento ambiental com o objetivo de avaliar a qualidade das águas, do solo e do ar. Esses dados permitem um diagnóstico amplo, identificando vulnerabilidades e áreas prioritárias de atuação, além de subsidiar o desenvolvimento de programas e ações de controle, incluindo o licenciamento ambiental.

A CETESB tem incorporado ao longo do tempo ações que visam integrar a gestão ambiental e a priorização territorial, utilizando a qualidade ambiental do meio receptor como critério a ser considerado no licenciamento e na fiscalização.

Para a gestão das fontes de poluição atmosférica, o Decreto Estadual nº 59.113 considera o nível de poluição para a classificação das sub-regiões em categorias de não conformidade. Para as áreas onde os padrões de qualidade do ar não são atendidos, a CETESB implementa o Plano de Redução de Emissão de Fontes Estacionárias (PREFE). Além disto, impõe para as áreas mais poluídas, no licenciamento prévio, exigências como compensação de emissões e adoção de tecnologias mais eficientes no controle das emissões atmosféricas.

Na gestão da qualidade da água, a Decisão de Diretoria nº 054/2022/C/E/I torna o Plano de Automonitoramento de Efluentes Líquidos obrigatório para Sistemas de Tratamento de Efluentes Líquidos prioritários. A definição de prioridade é territorialmente determinada pela vulnerabilidade do meio receptor, que se baseia na criticidade quali-quantitativa da Bacia Hidrográfica e é usada para definir o rigor e a frequência do monitoramento.

Em ambos os casos, a classificação da qualidade ambiental no território é a base para o licenciamento e a fiscalização, garantindo que as ações de controle sejam direcionadas e proporcionais à necessidade de proteção do meio.

É importante destacar que, em 2023, o Governo do Estado lançou o Programa IntegraTietê, cujos objetivos prioritários englobam a expansão do saneamento básico, o fortalecimento da fiscalização e a redução da carga poluidora, visando a melhoria contínua da qualidade da água.

A CETESB, em resposta ao cenário ambiental do Rio Tietê e alinhada ao Programa IntegraTietê e outras ações do Governo do Estado, está investindo na implementação da medição automática e contínua de clorofila e ficocianina nos reservatórios estratégicos do Médio Tietê, meta específica do Plano de Negócios de 2026. Esta iniciativa inovadora de monitoramento em tempo real possibilitará a compreensão aprofundada do fenômeno de floração de cianobactérias e seus fatores precursores, bem como acompanhar as tendências de qualidade das águas em função dos investimentos em saneamento e ações de fiscalização, definir critérios e protocolos específicos visando melhoria na gestão dos recursos hídricos e, concomitantemente, consolidar a CETESB como referência técnica e científica no monitoramento ambiental.

A aplicação e desenvolvimento de novos métodos e tecnologias no monitoramento ambiental é um importante ativo da CETESB. Diante dos desafios ambientais complexos e em evolução, os investimentos em soluções inovadoras e técnicas avançadas garantem precisão, agilidade e confiabilidade na coleta de dados, geração de informações e diagnósticos, que são essenciais para a tomada de decisões estratégicas, a formulação de políticas públicas eficazes e uma gestão ambiental mais efetiva.

A abordagem da CETESB, baseada em um diagnóstico amplo e em dados de monitoramento de mais de cinco décadas, representa um pilar fundamental da sustentabilidade no estado de São Paulo.

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

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

e responsáveis, considerando aspectos ambientais, sociais, econômicos e de governança.

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

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

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

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

2. Fomento da Sustentabilidade no Estado:

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

A CETESB tem avançado de forma consistente na consolidação da sustentabilidade como eixo estruturante de sua atuação. Em 2023, a Companhia criou o Departamento de Sustentabilidade e em 2024 elaborou o seu Plano Corporativo de Sustentabilidade, que define os temas materiais e orienta as ações internas e externas alinhadas às dimensões ambiental, social e de governança. Foram estabelecidos indicadores de desempenho baseados em padrões internacionais, como o *Global Reporting Initiative* (GRI), além de iniciativas voltadas à eficiência energética, gestão de resíduos, valorização de pessoas e aprimoramento da transparência institucional. Em 2025 foi criada a Política de Sustentabilidade da CETESB e instituído o Comitê de Sustentabilidade da Companhia, estruturando a governança do tema na CETESB.

A estratégia de médio e longo prazo da Companhia prevê a implementação de ações levantadas no Plano Corporativo de Sustentabilidade, além do fortalecimento da cultura organizacional sustentável, por meio de ações de sensibilização e engajamento dos colaboradores. Outro foco será ampliar a integração da sustentabilidade aos processos decisórios da CETESB e o aperfeiçoamento do licenciamento e monitoramento ambiental com foco em promover maior inovação sustentável para o estado de São Paulo.

A correlação entre licenciamento, Avaliação de Impacto Ambiental (AIA) e os princípios de sustentabilidade e *Environmental, Social and Governance* (ESG) fortalece a efetividade das políticas públicas voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável. Ao incorporar critérios de sustentabilidade na análise dos empreendimentos, o poder público estimula práticas empresariais que consideram não apenas o desempenho econômico, mas também os impactos sociais e ambientais de suas operações.

O poder público contribui também para a consolidação de uma cultura institucional baseada na transparência, na responsabilidade socioambiental e na eficiência na gestão dos recursos. Dessa forma, o licenciamento ambiental se afirma não apenas como instrumento de controle, mas também como vetor de sustentabilidade e de aprimoramento da governança ambiental.

Nessa perspectiva, o estímulo e a incorporação de Soluções Baseadas na Natureza (SbN) tornam-se relevantes. As SbN partem do entendimento de que a própria natureza pode oferecer respostas eficazes, integradas e sustentáveis para uma ampla gama de desafios ambientais, sociais e econômicos. Cada vez mais promovidas por diferentes atores, as SbN vêm se consolidando como uma estratégia relevante no enfrentamento das crises de perda de biodiversidade e mudanças climáticas.

Reconhecendo esse potencial, o Plano de Negócios 2025 da Companhia incorporou como uma de suas metas a estruturação e ampliação da aplicação das SbN no licenciamento ambiental com Avaliação de Impacto Ambiental. Na formulação da meta, considerou-se que algumas medidas já adotadas no processo de licenciamento poderiam ser enquadradas como SbN ou, mediante adaptações, vir a se configurar como tal, contribuindo para o enfrentamento desses desafios. Essa iniciativa também está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e às políticas públicas, como o Plano Estadual de Adaptação e Resiliência Climática (PEARC).

Nesse contexto, ao longo de 2025, a Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental promoveu diversas ações como a prospecção de iniciativas e a sistematização de material bibliográfico, além de articulações com pesquisadores, consultores, empresas e órgãos públicos. Foram também realizadas atividades de sensibilização e capacitação dos analistas ambientais, por meio de cursos, workshops, visitas técnicas, eventos e oficinas voltadas à aprendizagem e ao aprofundamento do tema.

Até o momento, os resultados obtidos têm sido positivos, com as SbN sendo incorporadas como propostas de medidas alternativas nos programas ambientais. No entanto, reconhece-se que o potencial de sua aplicação é amplo e demanda um processo de análise diferenciado em relação às medidas convencionais.

Ao promover a adoção das SbN, a CETESB orienta o licenciamento e impulsiona a inovação sustentável ao mesmo tempo em que aumenta a resiliência do território e melhora a qualidade do meio ambiente de forma sistêmica.

Desenvolvimento Institucional: Governança, Inovação, Tecnologia e Dados

A CETESB adota as práticas de governança corporativa recomendadas pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado (CODEC) e está pautada com foco na transparência, prestação de contas, equidade das informações e responsabilidade corporativa para todos os interessados e envolvidos. A Companhia fundamenta suas relações na conduta ética e no compromisso de seguir as melhores práticas e princípios de governança corporativa.

Nesse sentido, a CETESB vem construindo ao longo dos últimos anos uma estratégia organizacional sólida e sustentável que exige a incorporação de práticas que assegurem a continuidade das operações, a conformidade regulatória e a proteção dos seus ativos. Dentro deste contexto, a gestão de riscos e o monitoramento dos seus controles internos são processos importantes para a identificação de oportunidades e ameaças antes que impactem nos resultados.

A capacidade da Companhia em responder de forma proativa a mudanças no ambiente interno e externo, como crises econômicas, alterações regulatórias, avanços tecnológicos ou eventos climáticos extremos sempre é fortalecida quando o gerenciamento de riscos é incorporado aos processos. Diante deste contexto, a CETESB elaborou sua matriz de riscos e controles internos de 2025, sendo composta por eventos de riscos avaliados qualitativamente com base em seu nível de criticidade.

A governança institucional e a matriz de riscos atuam na proteção do valor da empresa, garantindo conformidade, transparência e minimizando exposições, criando um ambiente seguro e estruturado para a inovação e a tecnologia.

Considerando a relevância do tema, pretende-se consolidar a cultura de gestão de riscos, com a inserção de uma meta específica no Plano de Negócios de 2026.

O tema da inovação e tecnologia, no âmbito das atividades púbicas e privadas, é regido basicamente pela Lei Federal nº 10.973/2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo; pela Lei Complementar Estadual nº 1.049/2008, que dispõe sobre medidas de incentivo à inovação tecnológica, à pesquisa científica e tecnológica, ao desenvolvimento tecnológico no estado de São Paulo e pelo Decreto Estadual nº 62.817/2017, que regulamenta a aplicação das leis já citadas.

Nesse cenário, a CETESB iniciou em 2024, um processo para desenvolver suas atividades que consistiu em ser reconhecida como uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), aprovou suas Diretrizes Gerais da Política de Inovação e Tecnologia, instituiu o Núcleo Inovação e Tecnologia (NIT), aprovou seu Regimento Interno e nomeou seus respectivos representantes.

Encontra-se em elaboração a Política de Inovação e Tecnologia da CETESB, considerando a:

- Necessidade de implementação dos preceitos dispostos na legislação já citada, em especial, no que diz respeito à promoção da inovação e tecnologia na CETESB em benefício da sociedade e do meio ambiente;
- Importância de harmonização da aplicação de conceitos, regras e diretrizes no âmbito da CETESB, visando a assegurar a excelência na gestão dos projetos de inovação tecnológica; e
- Relevância de estimular a execução de programas e projetos objetivando a geração de conhecimento em áreas estratégicas e o desenvolvimento de tecnologias nas áreas de atuação da CETESB, para promover a sua apropriação pelos diversos segmentos da sociedade.

Em continuidade, a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo, por meio das Resoluções SCTI nº 20, de 28 de fevereiro de 2025 e nº 25, de 21 de março de 2025, credenciou a Fundação de Apoio à Pesquisa Agrícola (FUNDAG) e a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa do Agronegócio (FUNDEPAG) para atuarem como fundações de apoio às atividades da CETESB.

Desde então, o NIT/CETESB aprovou os primeiros projetos de inovação da CETESB, cabendo ressaltar parceria com o *Institut Pasteur*; e participação no Projeto: *C-Adapte – Center for Adaptation to Planetary Emergencies*, projeto em fase de construção em conjunto com diversas entidades de pesquisas, capitaneadas pelo Instituto de Biociências da USP, a ser financiado pela FAPESP.

A adoção de tecnologia e inovação tem uma consequência relacionada ao aumento da quantidade, da velocidade e da importância dos dados. Os dados são o recurso estratégico da inovação, mas também foco de risco, sendo necessário expandir o foco da governança para a Governança de Dados.

Considerando esse contexto, a CETESB vem estruturando sua Governança de Dados como parte do projeto institucional “CETESB do Futuro”, com a criação de departamentos específicos e ações estratégicas. Entre os principais avanços estão:

- Criação da Política de Governança de Dados.
- Formação das comunidades de prática: “Datanautas” para reforço da cultura de dados e “VoaCETESB” para fomento e ordenamento no uso de drones.
- Diagnóstico da maturidade em governança e definição de um *roadmap* de ações.

O avanço da Governança de Dados na CETESB integra uma estratégia de médio e longo prazos, com foco na implementação de três projetos principais: a estruturação do Programa de Governança de Dados em parceria com o NIT, o diagnóstico da maturidade em Governança de Dados e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), que contam com a participação de todas as diretorias e refletem o compromisso da Companhia com a consolidação de uma estrutura robusta e integrada de governança, alinhada à inovação e à gestão estratégica dos dados.

Considerando a inovação, tecnologia e governança de dados, a CETESB pretende, a longo prazo, integrar os sistemas especialistas de qualidade das águas e demais sistemas corporativos da Companhia em um Portal de Recursos Hídricos. Seu desenvolvimento é importante para alcançar o objetivo de facilitar e integrar os processos internos de processamento e divulgação de dados, garantindo o acesso externo, a dados brutos e informações sobre a qualidade das águas.

O desenvolvimento do Portal de Recursos Hídricos requer a melhoria dos sistemas especialistas e a padronização das bases de dados. O trabalho envolve a governança de dados e é pautado num planejamento de desenvolvimento alinhado com os demais projetos de tecnologia da informação. Esse processo exige um alto nível de planejamento e de acompanhamento, para garantir alinhamento temporal e tecnológico com os outros projetos corporativos. O Portal demonstra o compromisso da CETESB em investir na integração de sistemas, governança de dados e transparência ativa.

Uma outra área que vem se desenvolvendo na Companhia é a Escola Superior da CETESB, que tem o objetivo de propiciar a construção e a transferência dos conhecimentos desenvolvidos e consolidados no âmbito de suas competências e exercício de suas atividades.

A Escola Superior da CETESB, desde a sua criação, atua como um centro de capacitação e formação continuada dos seus empregados, bem como de público externo, tanto para servidores públicos de outras unidades do estado de São Paulo e outras esferas da administração pública (nacional e municipais), quanto para o setor privado que desenvolve atividade de proteger o meio ambiente. Deve ser destacado que a Escola Superior da CETESB tem como natureza ser uma Escola de Governo e, como tal, sua função prioritária é a disseminação de conhecimento para a construção e implementação de políticas públicas ambientais.

A Escola Superior da CETESB atua basicamente em três frentes:

- Cursos internos para aperfeiçoamento de seus empregados nas atividades meios da CETESB.
- Cursos internos e externos para aperfeiçoamento e divulgação das atividades fins da empresa, qual seja: a proteção do meio ambiente.
- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu denominado “Conformidade Ambiental com Requisitos Técnicos e Legais”.

Com a finalidade de ampliar suas atividades, a Escola está desenvolvendo projetos para:

- Interiorização dos cursos de aperfeiçoamento para o público interno e externo com o objetivo de atuar em todo o estado de São Paulo e atender, com prioridade, os interesses das agências da CETESB.
- Implantação de novo curso de pós-graduação “Gestão de Resíduos”, cujo projeto pedagógico está em fase de finalização.

É importante destacar que o portfólio de cursos da CETESB é continuamente atualizado e que frente às novas demandas da sociedade, diretrizes de Governo, inovações tecnológicas, transformações econômico-sociais e culturais, entende-se que a oferta de cursos deva criar oportunidades diversificadas para o aprofundamento, atualização e aperfeiçoamento do conhecimento na área ambiental.

Além de reestruturar e aprimorar o portfólio de cursos da Escola Superior, de fortalecer parcerias com outras instituições e de captar recursos junto ao NIT para projetos de interesse nos temas e atribuições sob sua responsabilidade, a CETESB está desenvolvendo um portfólio de novos negócios, cujo objetivo é identificar e explorar oportunidades de crescimento nos serviços prestados, além de desenvolver novos negócios com potencial de geração de receitas, alinhados às competências e responsabilidades da Companhia. Para tanto, foram considerados: diagnóstico interno e análise de cenário externo; avaliação de ampliação da venda de serviços e/ou produtos já ofertados; levantamento de oportunidades de novos negócios com contribuições internas da Companhia e, também de *stakeholders* estratégicos; e a ponderação e priorização das oportunidades levantadas.

Estão previstas outras ações para a operacionalização das oportunidades de novos negócios que estão contidas como estratégia de longo prazo:

- Elaboração de um plano operacional, com detalhamento dos recursos necessários e cronograma de desenvolvimento.
- Estruturação de área dedicada ao desenvolvimento de novos negócios e de área para gestão de contratos de venda de serviços.
- Implementação de um modelo de gestão que permita identificar a alocação individual de horas e mapear a disponibilidade da equipe para execução das demandas de venda de novos serviços.
- Elaboração de um Plano Financeiro, considerando estimativa de receitas, projeção de custos e despesas, fluxo de caixa, análise da rentabilidade e cenários financeiros.
- Elaboração de um Plano de Marketing e Vendas, com foco na aquisição, retenção e crescimento de clientes, além de estratégias de precificação e vendas.

3 Plano de Negócios 2026

3.1 Eixos 2026

Importante ressaltar que atualmente estão em andamento diversas ações atreladas aos objetivos estratégicos e que continuarão sendo desenvolvidas no decorrer dos próximos anos, e que, para 2026, foram definidos seis eixos para a elaboração deste Plano de Negócios, considerando os temas apresentados na Estratégia de Longo Prazo.

1. Sustentabilidade;
2. Fortalecimento da marca e relação com a sociedade;
3. Eficiência operacional;
4. Inovação e transformação tecnológica;
5. Valorização do capital humano;
6. Governança.

Abaixo estão os descritivos dos eixos:

Eixo 1. Sustentabilidade

A CETESB tem um importante papel em sua missão de promover e acompanhar a execução das políticas públicas ambientais e de desenvolvimento sustentável, assegurando a melhoria contínua da qualidade do meio ambiente de forma a atender às expectativas da sociedade no estado de São Paulo.

A sustentabilidade está no centro dos propósitos, valores e atividades da CETESB desde sua concepção, visto que seus serviços ajudam a promover a melhoria da gestão ambiental e a saúde pública. A Companhia, consciente de seu papel perante a sociedade e seus diversos stakeholders (partes interessadas), vem intensificando seus esforços para adotar práticas e ações cada vez mais responsáveis, de forma a ser reconhecida pela sociedade como empresa pública comprometida com o desenvolvimento sustentável, que acompanha permanentemente os resultados obtidos, garantindo transparência organizacional e informações nos processos de governança.

O Eixo Sustentabilidade permeia todas as metas propostas no Plano de Negócios 2026.

Eixo 2. Fortalecimento da marca e relação com a sociedade

O eixo de fortalecimento da marca e da relação com a sociedade parte do entendimento de que a identidade institucional da CETESB é um vetor essencial para a clareza do seu papel público e para a valorização da sua trajetória técnica. Em 2026, esse eixo orienta iniciativas que buscam consolidar uma percepção mais nítida sobre a missão da Companhia, evidenciando sua contribuição histórica no monitoramento ambiental, na geração de conhecimento e no suporte técnico às políticas públicas. O objetivo central é garantir consistência e solidez na presença institucional da CETESB em diferentes arenas (técnicas, governamentais e corporativas) reforçando a continuidade e a coerência com que a instituição se apresenta à sociedade.

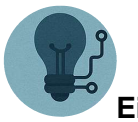
A relação com a sociedade, tratada como dimensão transversal, reforça a importância de ampliar a compreensão pública sobre os resultados, metodologias e entregas da Companhia. Esse eixo envolve o aperfeiçoamento dos fluxos de interação com setores estratégicos, o aprimoramento da disponibilização de informações e a presença qualificada da CETESB em debates e agendas ambientais relevantes. Essa abordagem fortalece a previsibilidade, a credibilidade e a visibilidade institucional, conectando marca, reputação e efetividade técnica. Assim, o Plano de Negócios consolida a CETESB como referência nacional e potencializa sua capacidade de influenciar de forma consistente a agenda ambiental do Estado de São Paulo.

O Eixo Fortalecimento da marca e relação com a sociedade, assim como o Eixo Sustentabilidade, permeiam as metas propostas no Plano de Negócios 2026.

3. Eficiência Operacional

A CETESB tem atuado de forma mais otimizada, com vistas a garantir a qualidade e agilidade no atendimento das solicitações de licenciamento ambiental, na avaliação dos Termos de Recuperação de Compromissos Ambientais (TCRA), na ampliação do monitoramento ambiental, buscando atender às demandas da sociedade e cumprir sua missão de forma transparente e eficaz. Nesse sentido a ênfase da atual gestão tem sido na redução dos prazos de concessão das licenças ambientais, revisitando os fluxos, as normativas e se empenhando na busca de parcerias.

A CETESB deve considerar como indicador de excelência operacional monitorar a porcentagem de processos de licenciamento ambiental que por razões externas à sua governança têm sua conclusão comprometida.



Eixo 4. Inovação e transformação tecnológica

A inovação e a transformação tecnológica na CETESB representam um eixo estratégico essencial para garantir agilidade, eficiência e transparência nos serviços prestados à sociedade.

Visando à expansão e modernização de suas atividades de monitoramento ambiental, a CETESB, a Companhia investiu em suas redes automáticas de qualidade das águas e do ar, modernizando estações da rede automática de qualidade do ar e implantando duas novas Estações Automáticas de Monitoramento da Qualidade das Águas, em Barra Bonita e Promissão.

Para a manutenção e disponibilização de todo o acervo técnico, estão sendo permanentemente investidos recursos em infraestruturas e plataformas tecnológicas para acesso público e irrestrito, assim fomentando a transparência ativa de dados ambientais na página eletrônica da CETESB.

Além disso, a transformação tecnológica está diretamente conectada à estratégia de novos negócios, criando oportunidades para prestação de serviços especializados no desenvolvimento de soluções ambientais e parcerias com instituições científicas e tecnológicas. Essa abordagem posiciona a CETESB como referência nacional e internacional em inovação aplicada à gestão ambiental, alinhada às melhores práticas de governança, sustentabilidade e ESG.

Eixo 5. Valorização do corpo funcional

Com a intenção de promover um ambiente organizacional pautado no cuidado mútuo, que favoreça a saúde integral, a segurança no trabalho, a inclusão, o bem-estar e a valorização das pessoas, consolidando o cuidado como valor central na relação com as pessoas que realizam, diariamente, a missão da CETESB, foi elaborado o Projeto Institucional “Cuidar de Quem Cuida do Meio Ambiente”.

Nesse sentido diversas ações vêm ocorrendo, dentre elas a capacitação das lideranças e como desdobramento dessa capacitação, propõe-se uma avaliação na aplicação das ferramentas que foram oferecidas como um instrumento de desenvolvimento contínuo e uma prática colaborativa, voltada para identificar pontos fortes, reconhecer oportunidades de melhoria e construir planos de ação que impulsionem o crescimento profissional e pessoal dos gestores.

Eixo 6. Governança

A Governança Institucional compreende o sistema de liderança exercido pela alta administração e pelos órgãos de governança. É responsável por definir os objetivos estratégicos da CETESB, criando as políticas e os processos necessários para uma gestão de risco e conformidade eficaz. Essa estrutura de liderança é essencial para promover uma cultura de responsabilidade e integridade que permeia todos os níveis, garantindo que a organização opere de forma ética e alinhada à sua missão.

Esse conceito é essencial para empresas públicas como a CETESB, pois garante transparência, prestação de contas e alinhamento às diretrizes legais e sociais. No documento, esse eixo está diretamente relacionado à estruturação de políticas, processos e práticas que assegurem ética, conformidade e eficiência operacional, além de apoiar a tomada de decisão baseada em dados e fortalecer a governança corporativa como um todo.

Na figura 1 estão apresentados os eixos e metas previstas para o Plano de Negócios de 2026.

Figura 1 – Eixos e Metas do Plano de Negócios de 2026

3.2 Metas 2026

Em atendimento ao disposto no artigo 23, parágrafo 1º, da Lei Federal nº13.303, de 30.06.2016, a CETESB apresenta o Plano de Negócios, contemplando oito metas a serem executadas e acompanhadas, trimestralmente, em 2026.

É importante ressaltar que não há metas específicas relacionadas aos eixos Sustentabilidade e Fortalecimento da marca e relação com a sociedade, uma vez que suas diretivas permeiam todas as metas propostas no Plano de Negócios 2026.

Eixo 3: Eficiência Operacional

Meta 1: Intensificar as ações voltadas ao controle ambiental dos corpos hídricos

Programa PPA: 2622 – Segurança Hídrica

Ação orçamentária: 18.542.2622.6543 – Medição da qualidade das águas

Responsável: Diretoria Colegiada

Coordenação: Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental – C

Áreas envolvidas: Agências Ambientais e laboratórios da CETESB, componentes do Grupo de Fiscalização Integrada das Águas do Rio Tietê (GFI-Tietê)

Descrição: A CETESB possui dentro das suas atribuições a fiscalização de fontes de poluição com interface em recursos hídricos, visando a garantia da sua qualidade. Anualmente, a Companhia monitora os corpos d'água e os efluentes neles lançados, na ordem de 700 empreendimentos amostrados. Além das inúmeras atividades industriais que efetuam o descarte de efluentes líquidos, o Rio Tietê se destaca por ser responsável pelo recebimento de efluentes sanitários de aproximadamente 70% da população do Estado de São Paulo.

Em que pesem as ações realizadas, ainda são observados eventos que alteram a qualidade das águas afetando a população e o seu uso, em especial na Bacia Hidrográfica do Rio Tietê. Nesse contexto, a SEMIL implantou o Grupo de Fiscalização Integrada das Águas do Rio Tietê (GFI-Tietê), no qual a CETESB atua em parceria com outros órgãos e entidades.

A ação esperada da CETESB, dentro da sua competência, no âmbito do GFI-Tietê é voltada à fiscalização das fontes de poluição que possam impactar a Bacia Hidrográfica do Rio Tietê com incremento das ações corretivas e busca da melhoria da qualidade das águas. Em um recorte desta ação interinstitucional, a presente meta direciona esforços na identificação e mapeamento das principais fontes de poluição, por Unidade de Gerenciamento de Recursos Hídricos (UGRHI) ao longo de toda a Bacia Hidrográfica do Rio Tietê, com foco nos pontos de lançamento de efluentes industriais ou de esgoto doméstico.

O objetivo é intensificar a realização de fiscalizações nas fontes identificadas para a verificação da conformidade das suas condições operacionais frente à legislação ambiental vigente, aplicando as ações corretivas quando necessário e promovendo a melhoria na qualidade das águas.

Ganhos e Benefícios:

- Melhoria a longo prazo da qualidade da água do Rio Tietê e de seus afluentes.
- Melhoria da eficiência dos sistemas de tratamento de efluentes (domésticos e industriais).
- Fortalecimento da fiscalização ambiental e da imagem da CETESB.
- Aumento da presença da CETESB na Bacia Hidrográfica do Rio Tietê, trazendo proximidade com a população.
- Ganho no tempo de resposta à imprensa e aos órgãos públicos.

Como a meta contribui para a sustentabilidade: A meta busca a melhoria da qualidade das águas, com a redução da carga de poluentes, podendo a longo prazo, permitir usos múltiplos da água, além da preservação da biodiversidade, restaurando ecossistemas, e a redução dos riscos à saúde pública.

Como realizar, períodos e pesos:

Item	Como realizar - etapas	Período	Peso
1	Fazer o levantamento das principais fontes, por UGRHI, envolvidas no lançamento de efluentes no Rio Tietê.	jan.– fev. 2026	20%
2	Programar o número de coletas e suas datas, em conjunto com as áreas participantes (Agências Ambientais e Laboratórios).	fev.– mar. 2026	10%
3	Realizar as coletas e analisar as amostras.	mar.– dez. 2026	50%
4	Analisar os laudos laboratoriais e dar andamento aos casos desconformes à aplicação das penalidades correspondentes.	mar.– dez. 2026	20%

Periodicidade do acompanhamento: Trimestral

Unidade de medida: Número

Indicador: Número de fiscalizações realizadas

Entrega: Boletim informativo das fiscalizações realizadas

Custo estimado: R$ 638.000,00 (seiscentos e trinta e oito mil reais)

Descrição	Valor (R$)
Mão-de-obra interna	305.000,00
Coleta e análise (laboratórios)	310.000,00
Logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	23.000,00
TOTAL	**638.000,00**

Informações adicionais: O desenvolvimento das ações em todas as UGRHIs que compõem o Rio Tietê é essencial para equilibrar a meta com as ações do Grupo de Fiscalização Integrada das Águas do Rio Tietê (GFI-Tietê).

Meta 2: Encerrar todos os pedidos de Licença Prévia com Avaliação de Impacto Ambiental, até 2022.

Programa PPA: 2604 – Melhoria da Gestão Ambiental e Promoção do Desenvolvimento Sustentável no Estado

Ação orçamentária: 18.542.2604.6299 – Gestão e aprimoramento do licenciamento de alto impacto

Responsável: Diretoria Colegiada

Coordenação: Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental – I

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

Descrição

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

Aliado à heterogeneidade dos estudos em análise, o licenciamento com Avaliação de Impacto Ambiental (AIA) requer a participação de intervenientes externos das três esferas de governo. A participação dos órgãos intervenientes pode acarretar menor previsibilidade de resposta aos interessados, impactando os prazos de atendimento.

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

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

Trata-se de uma meta, parcialmente, continuada do Plano de Negócio de 2025.

A meta do Plano de Negócios de 2025, em novembro/2025, apresenta 93% de êxito, ou seja, foram encerrados 37,2% dos processos do estoque, com previsão de encerramento dos 40% compromissados até o final de 2025. Assim sendo, restará, para 2026, conforme compromissado, o encerramento dos 60% restantes, objeto desta meta. Ressalta-se que, no início de 2025 havia um total de 72 processos de licença prévia de 2012 até 2022.

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

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

Ganhos e Benefícios

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

Como a meta contribui para a sustentabilidade

O encerramento de processos antigos contribui para a atualização e regularização ambiental de empreendimentos e, eventualmente, redução de passivos ambientais, além de garantir a eficiência na gestão pública liberando a capacidade técnica e administrativa para focar em novos projetos com maior impacto positivo ambiental, social e econômico.

Como realizar, períodos e pesos:

Item	Como realizar - etapas	Período	Peso
1	Triagem: Realizar triagem sobre a situação dos processos, em relação a pendências com o interessado e órgãos externos.	jan.– fev. 2026	-
2	Encerramento de 22 processos	jan.– jun. 2026	51%
3	Encerramento de 21 processos	jul.– dez. 2026	49%

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

Periodicidade do acompanhamento: Trimestral

Unidade de medida: Percentual

Indicador: Percentual de processos encerrados

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

Custo estimado: R$ 5.866.000,00 (cinco milhões, oitocentos e sessenta e seis mil reais)

Descrição	Valor (R$)
Mão-de-obra interna	5.800.000,00
Logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	66.000,00
TOTAL	**5.866.000,00**

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

Meta 3: Fortalecer a fiscalização

Programa PPA: 2604 – Melhoria da Gestão Ambiental e Promoção do Desenvolvimento Sustentável no Estado

Ação orçamentária: 18.542.2604.5071 – Gestão e aprimoramento do licenciamento de baixo impacto

Responsável: Diretoria Colegiada

Coordenação: Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental – C

Áreas envolvidas: Agências Ambientais e áreas de apoio das diretorias

Descrição: A fiscalização ambiental deve ocorrer continuamente, segundo um planejamento estratégico que permita maximizar resultados. Para tanto, é necessário que a fiscalização ocorra com periodicidade estipulada conforme o potencial poluidor de determinada atividade, independentemente da rotina de licenciamento e atendimento de reclamações.

Essa necessidade se torna ainda mais premente em vista do aumento dos prazos das licenças ambientais determinado pelo Decreto Estadual nº 69.120, de 09 de dezembro de 2024.

Nessa perspectiva, esta meta prevê o planejamento e execução das ações de fiscalização para o ano de 2026, visando o incremento da fiscalização no exercício de suas atribuições institucionais.

Ganhos e Benefícios: Otimização da fiscalização ambiental.

Como a meta contribui para a sustentabilidade: A melhoria da fiscalização ambiental aumenta a efetividade da atuação da CETESB em seu papel institucional.

Como realizar: elaborar o plano de fiscalização e realizar as fiscalizações previstas no plano.

Pesos e Período:

Etapas	Peso	Período
I. Elaboração do Plano de Fiscalização	10%	jan. – dez. 2026
II. Empreendimentos Prioritários	15%	
III. Fiscalização VRA	15%	
IV. Resíduos Sólidos Urbanos — Inventário	15%	
V. Resíduos Sólidos Não Urbanos	15%	
VI. Grupo de Fiscalização Integrada Tietê	10%	
VII. TCRAs acima de 5 mil mudas	10%	
VIII. Operação Inverno Fumaça Preta	10%	

Periodicidade do acompanhamento: Trimestral

Unidade de medida: Número

Indicador: Número de ações de fiscalização realizadas

Entregas: Plano de fiscalização aprovado

Relatório com as ações realizadas.

Custo estimado:

Descrição	Valor (R$)
Mão-de-obra interna	38.533.132,00
Logística (passagens, transporte, hospedagem, etc)	170.995,00
TOTAL	**38.704.127,00**

Eixo 3: Eficiência Operacional

Eixo 4: Inovação e transformação tecnológica

Meta 4: Aprimoramento do Monitoramento da Qualidade Ambiental

Programas PPA: 2604 – Melhoria da Gestão Ambiental e Promoção do Desenvolvimento Sustentável no Estado / 2622 – Segurança Hídrica

Ação orçamentária: 18.542.2604.6565 – Medição da qualidade do ar / 18.542.2622.6543 – Medição da qualidade das águas

Responsável: Diretoria Colegiada

Coordenação: Diretoria de Qualidade Ambiental – E

Áreas envolvidas: Diretoria de Qualidade Ambiental – E, Departamento de Qualidade Ambiental – EQ, Divisão de Qualidade das Águas e do Solo – EQA, Divisão de Qualidade do Ar – EQQ e Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade – A.

Descrição: A meta visa o aprimoramento sistemático do monitoramento ambiental, atuando em duas frentes principais: a ampliação da abrangência espacial de parâmetros já consolidados e a expansão da rede para a inclusão de novos parâmetros a serem monitorados. Esta demanda surge devido às mudanças de características ambientais, ocasionadas pela exploração intensiva ou alteração no uso dos recursos, e também pelos impactos decorrentes de alterações climatológicas locais e globais.

A necessidade de utilização de novas fontes de recursos naturais, devido à escassez ou mudanças em suas características originais, leva a uma constante necessidade de atualização do conhecimento sobre o meio ambiente. A iniciativa busca garantir que a CETESB acompanhe a evolução dos desafios ambientais e disponibilize conhecimento para os tomadores de decisão, colaborando com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Esta meta envolve especificamente a implantação de medição da concentração de clorofila e ficocianina em duas estações automáticas de medição da qualidade das águas junto as barragens de Barra Bonita e Promissão e a ampliação da determinação da concentração de Material Particulado com diâmetro aerodinâmico equivalente de corte de 2,5 (dois e meio) micrômetros ($MP_{2,5}$), implantando este monitoramento em três estações de medição automática de qualidade do ar.

Ganhos e Benefícios: A consolidação de bases de dados mais robustas é fundamental para aprimorar os diagnósticos ambientais, auxiliado na formulação de proposições e ações mais assertivas para a mitigação de impactos objetivando a melhoria na qualidade ambiental gerando ganhos socioeconômicos diretos, assegurando a disponibilidade de recursos para as atividades econômicas e beneficiando a saúde pública através da redução de casos de doenças associadas à poluição. Além disso, o conhecimento aprofundado proporcionado por este aprimoramento viabiliza a compatibilização entre o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental.

Como a meta contribui para a sustentabilidade: A meta contribui diretamente para a sustentabilidade ao garantir a observação contínua da qualidade dos recursos naturais frente às mudanças climáticas e pressões antrópicas. Ela se alinha ao Objetivo Estratégico 5 – Investir na utilização de dados científicos e tecnologia para tomada de

decisão e formulação de política pública, permitindo que a gestão ambiental seja proativa e baseada em evidências.

Como realizar, períodos e pesos:

Item	Como realizar - etapas	Período	Peso
1	Diagnóstico e adequações: • Identificar os locais mais representativos aos objetivos específicos e promover adequações de forma a possibilitar a realização do monitoramento.	jan.– abr. 2026	10%
2	Aquisição e logística: • Adquirir equipamentos e insumos necessários para ampliação ou implantação de parâmetros.	fev.– jun. 2026	10%
3	Instalação e compatibilização: • Instalar equipamentos nos locais e promover ajustes de compatibilização	jul.– set. 2026	40%
4	Calibração e validação: • Realizar calibrações, testes e validações de dados.	out.– dez. 2026	35%
5	Transmissão e integração de dados: • Transmitir ou transferir informações do monitoramento às bases de dados da CETESB.	dez. 2026	5%

Periodicidade do acompanhamento: Trimestral

Unidade de medida: Número

Indicador: Número de Estações com dados de Clorofila/Ficocianina ou $MP_{2,5\mu m}$ gerados em 2026/Meta total de estações

Entrega: Cinco estações automáticas de monitoramento automático aprimoradas.

Custo estimado: R$ 1.140.000,00 (um milhão e cento e quarenta mil reais)

Descrição	Valor (R$)
Mão-de-obra interna	200.000,00
Aquisição de equipamentos, análises e insumos	940.000,00
TOTAL	**1.140.000,00**

Informações adicionais: Por tratar-se de uma atividade inovadora, ao final do processo serão avaliadas a representatividade e confiabilidade das informações geradas, antes da decisão de divulgação.

Eixo 5: Valorização do capital humano

Meta 5: *Assessment* das Lideranças (Avaliação e Mapeamento Individual de Competências)

Programa PPA: 2630 – Suporte Administrativo

Ação orçamentária: 18.542.2630.6539 – Gestão administrativa da CETESB

Responsável: Diretoria Colegiada

Coordenação: Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade – A

Áreas envolvidas: Todas as Diretorias e gerências da CETESB

Descrição: Trata-se do trabalho de avaliação das competências técnicas e comportamentais de empregados que exercem atividades de gestão de pessoas e liderança com vistas a identificar potencias de desenvolvimento e alinhar os perfis às estratégias da Companhia.

A iniciativa utilizará ferramentas como testes, entrevistas e metodologias de mapeamento de perfil, com o objetivo de identificar pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento.

Os resultados subsidiarão decisões sobre desenvolvimento de carreira contribuindo para uma gestão mais eficiente, assertiva e alinhada aos objetivos institucionais.

Ganhos e Benefícios:

A CETESB tem como uma de suas diretrizes a proposta de aproximar, adequar e inovar os serviços da companhia às novas expectativas da sociedade, assim como valorizar, capacitar, reforçar e cuidar do corpo funcional. Para isso, a realização de um *assessment* especializado para o mapeamento das competências dos gestores da organização possibilitará detectar potenciais e propor ações de desenvolvimento que elevem o desempenho dos seus líderes. Com a realização do *assessment*¸ espera-se alcançar os seguintes ganhos e benefícios:

- Ampliar o autoconhecimento – proporcionando ao profissional uma visão mais clara sobre seus pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento.
- Apoiar o desenvolvimento de pessoas – permitindo à empresa direcionar ações mais assertivas, como treinamentos, mentorias e programas de desenvolvimento.
- Subsidiar a tomada de decisão – fornecendo informações que contribuem para processos de promoção, movimentação interna, sucessão e formação de equipes.
- Fortalecer o alinhamento cultural – avaliando a aderência dos profissionais aos valores, comportamentos e práticas desejadas pela organização.
- Mapear potenciais de liderança – identificando talentos e construindo um caminho para futuras posições de liderança.

Os líderes desempenham um papel central na condução de equipes e na implementação de estratégias que respondam às crescentes exigências ambientais e institucionais. As diretrizes estratégicas da Companhia destacam a importância de

inovar e adequar os serviços às expectativas atuais, além de valorizar e capacitar o corpo funcional. Para tanto, a realização de um *assessment* é fundamental para avaliar as competências das lideranças, identificar pontos fortes e de aprimoramento do desempenho, e orientar ações de desenvolvimento que as preparem para esses desafios.

Como a meta contribui para a sustentabilidade:

A meta é alinhada ao tema material "Capacitação, desenvolvimento e retenção de colaboradores" do Plano Corporativo de Sustentabilidade, que visa manter programas de treinamento e desenvolvimento para os (as) colaboradores(as) da CETESB para garantir a integridade, a conformidade, a atualização e as melhores práticas, além de promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo contribuindo para a retenção de talentos.

Como realizar, períodos e pesos

Item	Como realizar - etapas	Período	Peso
1	Contratar consultoria	jan.– fev. 2026	_
2	Planejamento e alinhamento: • Alinhar as competências que deverão ser trabalhadas. • Apresentar e validar a metodologia proposta para a realização do *assessment*; • Detalhar as atividades e etapas, assim como o cronograma de trabalho.	fev.– abr. 2026	10%
3	Inventário de personalidade: • Aplicar os instrumentos de *assessment*; • Realizar a devolutiva coletiva do inventário de personalidade e orientações de leitura do relatório.	mai.– ago. 2026	30%
4	Diálogos de competência: • Realizar sessões Individuais para diálogo de competências; • Realizar a devolutiva coletiva da visão integrada e orientações do relatório; • Realizar plantão para construção de agenda de desenvolvimento pessoal.	set.– nov. 2026	30%
5	Entregar o relatório consolidado do mapeamento do perfil das lideranças.	dez. 2026	30%

Periodicidade do acompanhamento: Trimestral

Unidade de medida: Percentual de evolução

Indicador: Evolução das etapas de avaliação das competências técnicas e comportamentais das lideranças da Companhia

Entrega: Relatório consolidado do mapeamento do perfil das lideranças

Custo estimado: R$ 1.900.000,00 (Um milhão e novecentos mil reais)

Descrição	Valor (R$)
Mão-de-obra interna	960.000,00
Serviços de terceiros (consultorias, etc)	940.000,00
TOTAL	**1.900.000,00**

Informações adicionais: As etapas indicadas de 2 a 5 serão realizadas em conjunto com a consultoria contratada, a qual fará a aplicação da metodologia de mapeamento de forma imparcial.

Eixo 6: Governança

Meta 6: Atendimento à implementação da Agenda Regulatória associada à Lei Geral do Licenciamento Ambiental (Lei nº 15.190/2025)

Programa PPA: 2630 – Suporte Administrativo

Ação orçamentária: 18.542.2630.6539 – Gestão administrativa da CETESB

Responsável: Diretoria Colegiada

Coordenação: Presidência – P

Áreas envolvidas: Departamento de Licenciamento com Avaliação de Impacto Ambiental – IL, Divisão de Licenciamento de Obras Hidráulicas e Lineares – IDO e respectivos setores, Setor de Apoio em Avaliação e Gestão de Resíduos Sólidos – IARS, Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental – C, Departamento Jurídico – PJ e Presidência – P

Descrição

O licenciamento ambiental no estado de São Paulo é pautado por resoluções e normativas elaboradas em consonância às normativas federais. Com a publicação da Lei Geral do Licenciamento Ambiental (Lei n° 15.190/2025) torna-se imperativa a avaliação dos impactos nos regramentos vigentes.

A nova Lei requer avanços na legislação ambiental estadual para adequação, por exemplo, dos prazos estabelecidos para análise dos projetos submetidos ao licenciamento. Desta forma, entende-se como necessária uma revisão dos procedimentos e normativas praticados atualmente e adequação à nova Lei.

Ganhos e Benefícios

- Segurança jurídica;
- Alinhamento das normativas estaduais à legislação federal;
- Incorporação de novos instrumentos ao licenciamento ambiental estadual.

Como a meta contribui para a sustentabilidade

As leis ou regramentos institucionais estão ligados à sustentabilidade uma vez que são instrumentos fundamentais para garantir a proteção do meio ambiente, promover o uso responsável dos recursos naturais e orientar o desenvolvimento econômico de forma equilibrada. Assim sendo, a elaboração das normativas em questão vem ao encontro a esse princípio básico.

Como realizar, períodos e pesos:

Item	Como realizar - etapas	Período	Peso
1	Criar Comitê de acompanhamento regulatório com integrantes das diretorias.	jan. 2026	10%
2	Avaliar as principais alterações apresentadas pela nova Lei.	jan. 2026	5%
3	Efetuar levantamento das normativas e práticas impactadas pela nova Lei.	jan. 2026	5%
4	Identificar medidas de adequação necessárias.	jan. 2026	5%
5	Divulgar internamente as orientações imediatas para aplicação da nova Lei	fev. 2026	5%
6	Elaborar plano de ação para implementação e indicadores de acompanhamento dos resultados e aprovação pela diretoria.	jan.– abr. 2026	15%
7	Propor, obter aprovação da diretoria e publicar agenda regulatória com os principais grupos de temas a serem trabalhados pela CETESB em 2026.	abr. 2026	10%
8	Elaborar minutas de Decisões de Diretoria, instruções e procedimentos internos para adequação à Lei Geral de Licenciamento Ambiental.	jan.– jul. 2026	10%
9	Submeter as propostas de alteração ao Departamento Jurídico da CETESB para avaliação, orientação e emissão de parecer.	fev.– ago. 2026	10%
10	Apresentar as propostas das normativas à Diretoria Colegiada.	abr.– nov. 2026	15%
11	Após aprovação pela Diretoria Colegiada, publicar os atos normativos em diário oficial.	fev.– dez. 2026	10%

Periodicidade do acompanhamento: Trimestral

Unidade de medida: Número

Indicador: Número de Normas atualizadas, conforme etapas e plano de ação a ser desenvolvido

Entrega:

- Aprovação e publicação de agenda regulatória
- Aprovação de novos normativos
- Proposta de modificação dos atos normativos que não sejam de competência da CETESB

Custo estimado: R$ 1.075.100,00 (Um milhão, setenta e cinco mil e cem reais)

Descrição	Valor (R$)
Mão-de-obra interna	1.075.100,00
TOTAL	**1.075.100,00**

Informações adicionais:

A partir dos trabalhos de revisão e atualização normativa podem ser identificadas normas cuja competência para alteração não seja da CETESB. nestes casos, a Companhia deverá, adotado o mesmo procedimento aqui indicado, propor aos órgãos estaduais competentes as adequações necessárias à adequação do Licenciamento Ambiental no estado de São Paulo à Lei Geral de Licenciamento Ambiental.

Em caso de eventual judicialização com suspensão da vigência da lei esta meta restará prejudicada até decisão modificativa.

Meta 7: Consolidar a cultura de gestão de riscos

Programa PPA: 2630 – Suporte Administrativo

Ação orçamentária: 18.542.2630.6539 – Gestão administrativa da CETESB

Responsável: Diretoria Colegiada

Coordenação: Presidência/PMC

Áreas envolvidas: Divisão de Conformidade e Gestão de Riscos – PMC, áreas da CETESB definidas ao longo do projeto.

Descrição: Promover a disseminação da Política de Gestão de Riscos na Companhia por meio do desenvolvimento de capacitação em Gestão de Riscos direcionado a gestores a serem selecionados. Esses gestores serão responsáveis por multiplicar os temas a serem trabalhados em suas respectivas áreas, visando ampliar a compreensão, estimular práticas alinhadas às diretrizes corporativas e fomentar um ambiente que favoreça decisões responsáveis e preventivas. Após a realização da capacitação, os gestores deverão realizar reuniões semanais e de curta duração (de 10 a 15 minutos) envolvendo os colaboradores na busca da mitigação de riscos (matriz de riscos) e novos riscos, com registro formal trazendo a percepção e proposição dos colaboradores acerca dos conceitos apresentados. Deverão ser realizadas no mínimo 1.216 reuniões no ano.

Ganhos e Benefícios:

- Engajamento e conscientização dos colaboradores sobre gestão de riscos estimulando o engajamento dos colaboradores, demonstrando o compromisso da CETESB com segurança e bem-estar. A disseminação da política favorece a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos e capacita os profissionais por meio de treinamentos, desenvolvendo habilidades para identificar, avaliar e mitigar riscos em suas atividades.
- Melhoria na tomada de decisões: A consolidação da cultura de gestão de riscos permitirá que a CETESB esteja mais preparada para identificar ameaças e oportunidades. O conhecimento sobre riscos possibilita a priorização de ações e investimentos com base na avaliação de impacto e probabilidade, garantindo alocação eficiente de recursos.
- Proteção de ativos e recursos: O aumento da consciência sobre riscos contribui para a mitigação de perdas financeiras decorrentes de eventos inesperados, como multas, sanções, interrupções de negócios e desastres ambientais.
- Aumento da eficiência operacional: Analisar riscos auxilia na identificação de gargalos, redundâncias e ineficiências nos processos internos. A adoção de medidas mitigadoras possibilita otimização de processos, redução de custos e incremento da produtividade.
- Fortalecimento da governança corporativa: A gestão de riscos promove transparência e *accountability*, possibilitando que decisões sejam tomadas de forma objetiva e documentada. Além disso, reforça os controles internos e

assegura conformidade com leis, regulamentos e normas aplicáveis, evitando sanções e riscos legais.

Como a meta contribui para a sustentabilidade

A consolidação da cultura de gestão de riscos promove decisões mais seguras e responsáveis, assegurando a continuidade das operações e a preservação dos recursos institucionais. Além disso, fortalece práticas éticas e transparentes, essenciais para a sustentabilidade econômica, social e ambiental da Companhia.

Como realizar, períodos e pesos:

Item	Como realizar - etapas	Período	Peso
1	Planejamento: • Elaborar o plano de trabalho, com definição do escopo, dos agentes multiplicadores e do cronograma de trabalho.	jan. 2026	10%
2	Desenvolvimento: • Criar os materiais e os conteúdos da capacitação que serão utilizados, definir lista de participantes e elaboração de registro.	fev.- mar. 2026	20%
3	Capacitação: • Realizar a capacitação com os agentes multiplicadores.	abr.2026	20%
4	Execução: • Realizações de reuniões semanais sobre gestão de riscos pelas áreas. • Registro da percepção e proposição dos colaboradores sobre o tema.	mai.– dez. 2026	50%

Periodicidade do acompanhamento: trimestral

Unidade de medida: Número

Indicador: Número de reuniões semanais

Entrega: Capacitação em Gestão de Riscos e registros das percepções e proposições dos colaboradores nas áreas visando à mitigação de riscos.

Custo estimado: R$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais)

Descrição	Valor (R$)
Mão-de-obra envolvida na meta (recursos humanos incluindo horas extras)	1.500.000,00
TOTAL	1.500.000,00

Meta 8: Implantar a estrutura de Governança de Dados da CETESB e realizar projeto piloto em áreas contaminadas

Programa PPA: 2630 – Suporte Administrativo

Ação orçamentária: 18.542.2630.6539 – Gestão administrativa da CETESB

Responsável: Diretoria Colegiada

Coordenação: Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade – A

Áreas envolvidas: Departamento de Governança e Inteligência de Dados – AD, Departamento de Tecnologia da Informação – AI, Divisão de Conformidade e Gestão de Riscos – PMC, Departamento de Áreas Contaminadas – PC, pontos focais das Diretorias P, A, C, E e I, a serem definidos.

Descrição: No âmbito do Projeto Institucional CETESB do Futuro, esta meta busca o avanço da Companhia em seu nível de maturidade em Governança de Dados, com base na implementação das nove iniciativas definidas na primeira rodada de ações componentes do roteiro (*roadmap*) de Governança de Dados, definida como resultado do projeto de diagnóstico, análise de maturidade e *roadmap* de ações em Governança de Dados, desenvolvido entre 2024 e 2025, envolvendo todas as diretorias da CETESB. A meta contempla a melhoria contínua e a verificação sistemática dos dados, promovendo seu uso como ativo estratégico para fortalecer a gestão baseada em evidências, ampliar a integração entre áreas e apoiar a inovação e a tomada de decisão corporativa.

Ganhos e Benefícios:

O desenvolvimento desta meta apoiará no contexto de dados confiáveis, padronizados e acessíveis, permitindo decisões estratégicas baseadas em evidências, maior agilidade na gestão corporativa e ambiental e consequente avanço na maturidade em Governança de Dados pela CETESB. Entre os principais benefícios estão:

- Qualidade e integridade dos dados: Redução de erros, duplicidades e inconsistências, garantindo informações seguras e auditáveis.
- Eficiência operacional: Processos mais ágeis e automatizados, diminuindo retrabalho e custos.
- Conformidade e redução de riscos: Atende normas regulatórias e minimiza riscos relacionados à privacidade e segurança da informação.
- Integração e interoperabilidade: Estruturação da arquitetura e do Data Lake facilita integração entre sistemas e áreas.
- Cultura orientada a dados: Capacitação executiva e curadores fortalecem a governança e o uso estratégico dos dados.
- Inovação e competitividade: Tecnologias analíticas e gestão de dados mestres habilitam soluções inovadoras e novos serviços.
- Melhor gestão ambiental: Aplicação da governança de dados em áreas críticas, como áreas contaminadas, aumenta a eficácia das ações ambientais.

Como a meta contribui para a sustentabilidade:

Do ponto de vista ambiental, a aplicação da governança de dados em áreas críticas, como a de gestão de áreas contaminadas, potencializa a eficácia das ações corretivas e o uso de tecnologias como Inteligência Artificial para otimização da análise de processos. No aspecto social, a capacitação de executivos e curadores, aliada à transparência e à padronização dos dados, fortalece a cultura organizacional e a confiança pública. Já na dimensão econômica, a padronização e conformidade regulatória reduzem custos operacionais e riscos legais, além de habilitar novos serviços e soluções inovadoras. Com ganhos em qualidade, integridade, interoperabilidade e eficiência, essa meta posiciona a Companhia para uma gestão mais sustentável, inteligente e alinhada aos desafios contemporâneos da governança pública

Como realizar, períodos e pesos:

	Etapa	Período	Peso
1	Contratar consultoria.	jan.– mar. 2026	–
2	Visão estratégica integrada • Criar o Comitê de Governança de Dados, com representantes das Diretorias, de Governança de Dados, de TI e Conformidade, para articulação, definição de prioridades, acompanhar projetos, promover cultura de dados e alinhar ações entre diretorias e alta gestão. • Realizar capacitação executiva em Governança de Dados, em melhores práticas em Governança e Qualidade de Dados para a liderança, reforçando a conscientização e o engajamento da alta gestão.	mar.– set. 2026	15%
3	Definição de assuntos estratégicos • Definir assuntos estratégicos que são relevantes a atribuição da CETESB, no contexto de atuação do Comitê de Governança de Dados.	abr.– mai. 2026	5%
4	Operacionalização e avanço da Política de Governança de Dados • Avançar na Política de Governança de Dados (PGD), com atualização da Política de Governança de Dados da CETESB, vigente desde março de 2024. • Nomear e capacitar os curadores de dados, que serão as pessoas responsáveis por cuidar da qualidade e organização dos dados em cada área. Serão priorizados nesta etapa, os curadores para os principais domínios de dados e sistemas da Companhia.	jun.– out. 2026	20%
5	Gestão corporativa de dados • Criar a arquitetura de dados, com inventário de sistemas e bancos de dados existentes e desenho da arquitetura alvo, ou seja, qual a forma ideal de organização dos dados. • Estruturar o *Data Lake* inicial, com acesso integrado às informações ao centralizar dados num mesmo local, proporcionando uma base sólida e confiável. Esta estruturação será inicialmente realizada nos bancos de dados alocados na TI. • Iniciar a Gestão de Dados Mestres, com definição, documentação e curadoria de base de dado mestre (a ser definida), garantindo que os dados sejam únicos, corretos e atualizados. • Utilizar tecnologia analítica, com início da estruturação de ambiente de *BI (Business Intelligence) self-service* e padronização/ordenamento do	mai.– nov. 2026	40%

	uso de ferramentas analíticas, para que cada área possa gerar seus próprios relatórios e análises com maiores uniformidade e autonomia.		
6	Case - otimização de processo • *Case* de Gerenciamento de Áreas Contaminadas**:** governança e curadoria de Dados com solução do uso de recursos de IA para priorizar e otimizar análises ambientais de processos de gerenciamento de áreas contaminadas.	jun.– dez. 2026	20%

Periodicidade do acompanhamento: Trimestral
Unidade de medida: Percentual
Indicador: Percentual das entregas
Entregas:

1) Contratar consultoria;
2) Visão estratégica integrada:
   - Comitê de Governança de Dados criado;
   - Capacitação de executivos em Governança de Dados executada;
3) Definição de assuntos estratégicos
   - Lista de assuntos estratégicos que são relevantes à atribuição da CETESB, no contexto de atuação do Comitê de Governança de Dados.
4) Operacionalização e avanço da Política de Governança de Dados:
   - Política de Governança de Dados atualizada;
   - Grupo de curadores de dados definido e com capacitação executada;
5) Gestão corporativa de dados:
   - Desenho da Arquitetura de dados atual e alvo;
   - Data Lake inicial estruturado;
   - Gestão de dados mestres definida;
   - Ambiente de análise de dados estruturado;
6) Case | otimização de processo
   - Governança de Dados estruturada no contexto do agente de inteligência artificial aplicado ao gerenciamento de dados de áreas contaminadas.

Custo estimado: R$ 1.820.000,00 (Um milhão, oitocentos e vinte mil reais)

Descrição	Valor (R$)
mão-de-obra interna	1.500.000,00
serviços de terceiros (consultorias, etc)	320.000,00
TOTAL	**1.820.000,00**

Informações adicionais:

Essa meta é parte integrante de um escopo maior de implementação do Programa de Governança de Dados da Companhia, inserido no Plano de Trabalho decorrente do Protocolo de Intenções firmado entre a CETESB e PETROBRAS, em 22 de outubro de 2024. O Plano de Trabalho está inserido no escopo do Programa de Governança de Dados, com previsão de três anos de desenvolvimento e entregue à PETROBRAS, junto ao Setor de Cooperação Externa (PICE) da CETESB, com perspectiva de avanço no contexto do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da CETESB

As ações previstas nesta meta estão alinhadas aos projetos de:

- Desenvolvimento da Base do Programa de Governança de Dados da CETESB, componente do Projeto Integrado de Inovação Tecnológica e Governança de Dados da CETESB, em tratativas para desenvolvimento junto ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Companhia.
- Diagnóstico, análise da maturidade atual e futura e *roadmap* de ações em Governança de Dados, liderado pelo Departamento de Governança e Inteligência de Dados, desenvolvido entre 2024 e 2025, envolvendo todas as diretorias da CESTESB.
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), liderado pelo Departamento de Tecnologia da Informação, desenvolvido em 2025, também envolvendo todas as diretorias da CETESB.

Considerando a impossibilidade na contratação da consultoria, a execução das etapas se desenvolverá internamente, conforme apresentado a seguir:

	Etapa	Período	Peso
1	Visão estratégica integrada: • Criar o Comitê de Governança de dados.	mar.– set. 2026	15%
2	Definição de assuntos estratégicos • Definir assuntos estratégicos que são relevantes à atribuição da CETESB, no contexto de atuação do Comitê de Governança de Dados.	abr.– mai. 2026	5%
3	Operacionalização e avanço da Política de Governança de Dados: • Atualizar a Política de Governança de Dados. Definir os curadores de dados.	jun.– out. 2026	20%
4	Gestão corporativa de dados: • Criar inventário dos sistemas e bancos de dados existentes para suportar a criação da arquitetura de dados. • Iniciar a gestão de dados mestres, com a definição do dado mestre a ser priorizado. • Definir os padrões e ordenamento do uso de ferramentas analíticas no contexto da estruturação de ambiente de *BI (Business Intelligence) self-service* da Companhia.	mai.– nov. 2026	40%
5	Case - otimização de processo: • Definir os padrões de estruturação de dados alfa-numéricos e geoespaciais envolvidos no Gerenciamento de Áreas Contaminadas, junto à unidade de negócio.	jun.– dez. 2026	20%

Custo estimado: R$ 1.500.000,00 (Um milhão e quinhentos mil reais)

Descrição	Valor (R$)
mão-de-obra interna	1.500.000,00
TOTAL	**1.500.000,00**

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Jônatas Souza da Trindade – Presidente

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

Rose Mirian Hofmann – membro

Marisa Maia de Barros – membro

Rodrigo Levkovicz – membro

Eduardo Aggio de Sá – membro

Gustavo Carvalho Tapia Lira – membro

Claudio Carvalho de Lima – membro independente

Luiz Antônio Ferraro Junior – membro independente

Gisélia da Silva – membro independente

Sergio Greif – membro representante dos empregados

COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO

Gisélia da Silva – Coordenador

Afonso Antonio Hennel – membro

Marcelo Cardona Sobral – membro

Cintya Cristina Ferreira Marques Pinto – membro

DIRETORIA COLEGIADA

Thomaz Miazaki de Toledo – Diretor-Presidente

Liv Nakashima Costa – Diretora de Gestão Corporativa e Sustentabilidade

Adriano Rafael Arrepia de Queiroz – Diretor de Controle e Licenciamento Ambiental (2024-02/2026)

Paulo Guilherme Rigonatti – Diretor de Controle e Licenciamento Ambiental

Mayla Matsuzaki Fukushima – Diretora de Avaliação de Impacto Ambiental

Roberto Pontes Stanchi – Diretor de Licenciamento Ambiental de Obras Públicas

Maria Helena Ribeiro de Barros Martins – Diretora de Qualidade Ambiental

PLANO DE NEGÓCIOS 2026 E ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2026-2030

Coordenação

Annamaria Rizzo da Fonseca – Departamento de Desenvolvimento Estratégico e Institucional

Equipe Técnica

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

Silvia Tieko Nakamura – Setor de Planejamento Institucional

Grupo de Trabalho

Annamaria Rizzo da Fonseca – Coordenadora – Presidência

Maria Cristina Colman de Sá Ciccone – Presidência

Tatiane Renata Trindade Novais – Presidência

Ana Claudia de Lima Toledo – Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade

Fernando Leme Godoy dos Santos – Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade

Marcio Negrão Marolla – Diretoria de Gestão Corporativa e Sustentabilidade

Rosana Kazuko Tomita – Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental

Eloisa Helena Mannis – Diretoria de Controle e Licenciamento Ambiental

Joaquim Pereira das Neves – Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental

Paola Mihaly – Diretoria de Avaliação de Impacto Ambiental

Roberto Xavier de Oliveira – Diretoria de Qualidade Ambiental

Jussara Clemente Bezerra – Diretoria de Qualidade Ambiental

Silvia Tieko Nakamura – Secretaria Executiva – Presidência

Colaboração

Célio Alves Sobral

Agradecemos aos profissionais da CETESB que apoiaram a elaboração do Plano de Negócios 2026 e Estratégia de Longo Prazo 2026-2030.