

Nº de Inscrição: _____

A IMPLANTAÇÃO DAS DIRETRIZES DA *GLOBAL REPORTING INITIATIVE* – GRI – NO SISEMA: O PIONEIRISMO DE UMA NOVA FERRAMENTA DE GESTÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS NA AMÉRICA LATINA

Tema: MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO

Categoria: 3 (TRÊS)

Belo Horizonte

07 de agosto de 2009.

LISTA DE ABREVIATURAS

- BSC – BALANCED SCORECARD
- CBH's – COMITÊS DE BACIA HIDROGRÁFICAS
- CGFAI – COMITÊ DE FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL INTEGRADA
- COPAM – CONSELHO ESTADUAL DE POLÍTICA AMBIENTAL
- FEAM – FUNDAÇÃO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE
- GRI – *GLOBAL REPORTING INITIATIVE*
- GT – GRUPO DE TRABALHO
- IEF – INSTITUTO ESTADUAL DE FLORESTAS
- IGAM – INSTITUTO MINEIRO DE GESTÃO DAS ÁGUAS
- NGA's – NÚCLEOS DE GESTÃO AMBIENTAL
- ONG'S – ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
- PMDI – PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO
- SEMAD – SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE E
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
- SISEMA – SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE
- SISNAMA – SISTEMA NACIONAL DE MEIO AMBIENTE
- TR – TERMO DE REFERÊNCIA

SUMÁRIO

RESUMO

1. APRESENTAÇÃO.....	4
1.1. SISEMA e o Governo de Minas.....	5
1.2. Choque de Gestão.....	11
1.3. Governança Corporativa e <i>Accountability Societal</i>.....	13
1.4. <i>Global Reporting Initiative</i> – GRI.....	15
2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR.....	16
3. DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	17
3.1 OBJETIVOS.....	19
3.1.1 Objetivo Geral.....	19
3.1.2 Objetivos Específicos.....	20
3.2 PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA.....	21
3.3 CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE.....	21
3.4 AÇÕES E ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO.....	22
4. RECURSOS UTILIZADOS.....	25
4.1. Viabilidade técnica e financeira.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

ANEXOS

RESUMO

Muitos têm sido os questionamentos relativos ao papel e ao impacto das organizações na sociedade. Muitas instituições brasileiras, atentas a essas inquietações e às novas demandas que elas geram, buscam a própria legitimidade e sobrevivência por meio de estratégias que visam manter um diálogo constante e transparente com seus *stakeholders*.

As organizações públicas têm sido cobradas, cada vez mais, a dar respostas às inúmeras demandas que a sociedade clama, e, no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

Neste contexto, SISEMA vem buscando, constantemente, integrar e aprimorar a gestão proposta pelo Governo de Minas, principalmente no que se refere à preocupação com a transversalidade da temática ambiental nas demais políticas setoriais.

Para isso, optou-se pela utilização de uma metodologia de alta credibilidade, através das Diretrizes da GRI, como ferramenta de monitoramento e avaliação transparente de suas políticas públicas, uma vez que, além de uma ação pioneira na América Latina, é uma iniciativa do SISEMA que busca conhecer profundamente suas forças e fraquezas a fim de melhorar a prática da sua gestão.

Portanto, o presente trabalho objetiva demonstrar que a utilização da GRI é considerada como uma transformação e uma inovação no que tange à gestão pública brasileira e vai ao encontro dos anseios que permeiam o modelo de “Choque de Gestão” que são o alinhamento das organizações, das pessoas e dos sistemas administrativos, adequação institucional voltada para o desenvolvimento e o Duplo Planejamento.

1. APRESENTAÇÃO

1.1 SISEMA e o Governo de Minas

O SISEMA foi legalmente instituído pela Lei Estadual Delegada nº 125, de 2007, tem como finalidade regionalizar as medidas emanadas do SISNAMA, por meio da articulação coordenada do órgão e das entidades que o integram, quais sejam: SEMAD, FEAM, IEF, IGAM; NGA's das Secretarias de Estado de Minas Gerais e integrantes do COPAM; Polícia Ambiental de Minas Gerais, o CGFAI e os CBH's (anexo I).

Para facilitar os processos de licenciamento e estimular os trabalhos de acordo com as normas ambientais, o Governo de Minas reuniu, em um único espaço físico, as entidades componentes do SISEMA. Para o Estado, representa a integração das ações de proteção ao meio ambiente das três agendas (Agenda Marrom, Agenda Azul e Agenda Verde), além de permitir a unificação e racionalização de suas áreas meio e o compartilhamento de recursos humanos, materiais e financeiros entre SEMAD, FEAM, IEF e IGAM. O intuito dessa integração foi compartilhar os recursos sem descaracterizar as instituições, incentivando a cultura sistêmica e integrada, sem a perda de identidade das instituições que compõem o SISEMA.

Com vistas ao alinhamento de seus projetos às diretrizes do Governo Estadual, em 2007, houve um trabalho de alinhamento estratégico para a área de Meio Ambiente, contido no PMDI. Como decorrência desse alinhamento, foi instituído o “Mapa do Caminho” do SISEMA (anexo II), com objetivos estratégicos traçados e suas interações, contendo ações, indicadores e metas relacionados aos objetivos estratégicos.

Para cada objetivo há um ou mais indicadores, que são denominados de “indicadores-chave de desempenho”, conforme demonstrativo abaixo:

Objetivo Estratégico		Indicadores-chave de desempenho
Q1	Promover a melhoria da qualidade e sustentabilidade Ambiental em Minas Gerais	Índice para avaliação de desempenho de política pública de meio ambiente – IDPA
		Índice Institucional
Q2	Proteger a Biodiversidade, os recursos hídricos e reduzir os efeitos dos resíduos produzidos.	Taxa de Equilíbrio da Ocupação do Solo
		Relatório gerencial de qualidade das águas
		Percentual da População com Acesso à disposição adequada de lixo
C1	Tornar mais ágil e efetiva a regularização ambiental	Percentagem de regularizações julgadas no prazo legal
C2	Atender com eficiência as demandas dos cidadãos usuários	Percentagem de denúncias atendidas em relação as denúncias recebidas
C3	Buscar o comprometimento das Secretarias com o desenvolvimento sustentável	Índice de Implementação dos Núcleos de Gestão Ambiental - NGA
C4	Fortalecer o alinhamento entre as partes para efetivação das políticas públicas de meio ambiente	Índice de mobilização das entidades representativas
R1	Otimizar a relação custo-efetividade	Índice de alcance de metas versus recursos aplicados
P1	Consolidar e implementar instrumentos de políticas públicas ambientais para flora, fauna, recursos hídricos, solo e resíduos	Percentual de Leis Aprovadas
P1	Consolidar e implementar instrumentos de políticas públicas ambientais para florestas, fauna, recursos hídricos, solo e resíduos.	Percentual de instrumentos de políticas públicas ambientais aprovados
P2	Estabelecer e implementar a política para redução das emissões atmosférica e gases de efeito estufa	Percentual de instrumentos de políticas públicas para redução das emissões atmosféricas e gases de efeito estufa

Objetivo Estratégico		Indicadores-chave de desempenho
P3	Aprimorar continuamente o processo de regularização ambiental	Percentual de Etapas Redesenhadas Implementadas
		Percentual de instrumentos revisados implementados
		Nº de procedimentos reduzidos (Visão Estado e Empreendedor)
P4	Intensificar o monitoramento e a fiscalização ambiental	Percentual e empreendimentos regularizados com auto-monitoramentos avaliados
		Percentual de Incremento do esforço de fiscalização
P5	Desenvolver e articular a implementação de instrumentos econômicos e de gestão para a proteção ambiental	Nº de Instrumentos Econômicos Desenvolvidos
		Nº de instrumentos de Gestão Ambiental desenvolvidos
P6	Promover e articular a implementação de investimentos públicos e privados com externalidades ambientais positivas	Valores Investidos em soluções com externalidades ambientais positivas no setor público
P7	Aprimorar a Gestão Financeira	Percentual de despesas custeadas com recursos ordinários do tesouro do Estado (fonte 10) para pagamento de pessoal em relação à despesa total do SISEMA.
		Percentual de despesas com a manutenção do SISEMA em relação à despesa total do SISEMA. Serão considerados seguintes itens: Água, Luz, Telefonia, Gastos com veículos (excetuando combustível) e Serviços de Apoio Administrativo (MGS, Adservis e ASPROM).
P8	Compatibilizar o desenvolvimento econômico com as questões sócio-ambientais	Índice de Implementação das Avaliações Ambientais Estratégicas
P9	Disponibilizar informações para suporte das decisões estratégicas	Nº de Publicações Técnicas Indexadas desenvolvidas ou (e) apoiadas pelo SISEMA para tomada de decisões estratégicas
		Nº de acessos aos portais do SISEMA

Objetivo Estratégico		Indicadores-chave de desempenho
P10	Promover parcerias para aquisição e difusão de know-how	Recursos externos provenientes de parcerias, convênios e contratos para aquisição e difusão de know-how utilizados no ano em relação ao orçamento executado no ano
		Recursos disponibilizados para parcerias, convênios e contratos para aquisição e difusão de know-how/Recursos totais em relação ao orçamento executado no ano.
P11	Otimizar a comunicação interna e externa	Índice de entendimento e satisfação relativo a qualidade e meios de disseminação da informação junto ao público externo
		Índice de entendimento e satisfação relativo a qualidade e meios de disseminação da informação junto ao público interno
P12	Atuar de forma pró-ativa na orientação ao público alvo	Nº de ações pró-ativas de orientação aos públicos alvos
P13	Otimizar parcerias com os Poderes Legislativo, Judiciários e Ministério Público.	Número de eventos em parceria com os poderes
A1	Promover uma cultura sistêmica e integrada respeitando a identidade dos Órgãos	Índice de Clima Organizacional
A2	Promover a valorização dos servidores	Percentual de Servidores com competências estratégicas desenvolvidas
A3	Consolidar a integração institucional das entidades do SISEMA	Percentual de Macro-Processos Integrados
		Percentual de Macro-Processos Regionalizados
A4	Efetivar a gestão integrada da informação	Nº de Módulos Integrados e Homologados
		Nº de atualizações evolutivas de módulos do sistema/Nº de módulos do sistema.
		Nº de interfaces dos SI do SISEMA com SI externos

Mediante o exposto e tendo por base a diretriz do governo estadual de implantar um Estado para Resultados, a reestruturação do setor ambiental buscou um modelo de gestão sistêmico e sinérgico, incorporando os seguintes objetivos estratégicos Meio Ambiente (CARVALHO, 2009. p. 205):

- AGILIDADE E EFETIVIDADE DO LICENCIAMENTO AMBIENTAL;
- TRATAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS;
- APOIO AOS COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS;
- CONSERVAÇÃO DO CERRADO E RECUPERAÇÃO DA MATA ATLÂNTICA;
- AMPLIAÇÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS E ADMINISTRAÇÃO EFICIENTE DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO;
- GESTÃO EFICIENTE DO PASSIVO DE MINERAÇÃO E DA INDÚSTRIA;
- PROMOÇÃO DE INVESTIMENTO PRIVADO COM EXTERNALIDADES AMBIENTAIS POSITIVAS;
- GESTÃO DE BACIAS HIDROGRÁFICAS (CONSERVAÇÃO DE ÁGUA);
- CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO AMBIENTAL E DE MONITORAMENTO;
- UTILIZAÇÃO DO ZONEAMENTO ECOLÓGICO ECONÔMICO;
- ADOÇÃO DE METAS DE SUSTENTABILIDADE.

Desta forma, pode-se inferir que o SISEMA vem buscando, constantemente, integrar e aprimorar a gestão proposta pelo Governo, principalmente no que se refere à preocupação com a transversalidade da temática ambiental nas demais políticas

setoriais. Neste sentido, foram criados os NGA's, que têm a finalidade básica de promover a inclusão das políticas de proteção ao meio ambiente e de desenvolvimento sustentável do Estado nas políticas públicas setoriais desenvolvidas pelas Secretarias e articular os diversos agentes no âmbito destas para a difusão da política estadual de meio ambiente.

Os NGA's são compostos por representantes de, no mínimo três, Secretarias de Estado de Minas Gerais, que têm a função de inserir a variável ambiental na governança das Secretarias. Eles se reúnem periodicamente. Ao todo, são 12 NGA's:

Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Seapa)

- Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes)

- Cultura (SEC)

- Desenvolvimento Econômico (Sede)

- Desenvolvimento Regional e Política Urbana (Sedru)

- Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas (Sedvan)

- Educação (SEE)

- Fazenda (SEF)

- Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad)

- Reforma Agrária (Seara)

- Saúde (SES). - Planejamento e Gestão (Seplag)

- Transportes e Obras Públicas (Setop)

1.2. CHOQUE DE GESTÃO

As organizações públicas têm sido cobradas, cada vez mais, a dar respostas às inúmeras demandas que a sociedade clama e de acordo com Guimarães (2000) no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

O mesmo autor afirma que essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Seguindo essa linha de raciocínio, o Governo do Estado de Minas Gerais adotou a partir de 2003 o Projeto Choque de Gestão que tem como base na modernização da gestão pública do Estado.

De acordo com Vilhena e outros (2006), o choque de gestão é um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento.

Como políticas públicas compreendem ações em distintas perspectivas de aplicação: a) na perspectiva macrogovernamental, cuja unidade de aplicação é o governo como um todo; b) na perspectiva institucional, cuja unidade de aplicação são organizações governamentais; e c) na perspectiva individual, cuja unidade de aplicação é o servidor.

Ainda de acordo com Vilhena e outros (2006), por outro lado estas três perspectivas estão relacionadas a distintas categorias de agregação de valor público: a) resultados (desde planos governamentais, gestão de programas, políticas setoriais, metas individuais, etc.); b) processos (processos centrais de gestão de recursos humanos, compras, logística, governo eletrônico, gestão da qualidade, capacitação de servidores,

direção pública, etc.); e c) recursos (redução de gastos, racionalização de insumos, dimensionamento da força de trabalho, etc.).

A partir do ano de 2007, dando seqüência à implantação de modificações que visam dar maior dinamismo à gestão pública e, por conseguinte colocar à disposição da sociedade serviços de melhor qualidade que anseiam os desejos da população, o Governo de Minas Gerais publicou a Lei Delegada 125, de 25 de janeiro de 2007, que dispõe sobre a nova reestruturação da Secretaria Estadual do Meio Ambiente e suas vinculadas, ou seja, a Fundação Estadual de Meio Ambiente, Instituto Estadual de Florestas e Instituto Mineiro de Gestão das Águas, formando, assim o Sistema Estadual de Meio Ambiente – SISEMA.

Nesse processo de reestruturação um dos aspectos mais relevantes foi a junção da área-meio com o intuito de otimizar os recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que as organizações possuem e usufruem e observando as diretrizes da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

Neste processo de fusão os servidores passaram a trabalhar com uma nova metodologia de operacionalização, com novas ferramentas, novas formas de gestão, novas lideranças e com metas a serem cumpridas e resultados a serem apresentados.

Shepherd e Valencia (1996) afirmam que uma das situações que dificultam a administração de organizações públicas é a dificuldade dos políticos em controlar os funcionários, e definir e medir com exatidão os resultados da administração pública. Essa e outras características, peculiares às organizações públicas, tornam-se um grande empecilho para a implantação de inovações tecnológicas e de gestão, pois elas, em geral, são processos longos e que requerem um tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento, dificilmente restringindo-se a um único mandato governamental.

Segundo Pires (2006), no contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

Neste contexto, a GRI é considerada como uma transformação e uma inovação no que tange à gestão pública brasileira e vai ao encontro dos anseios que permeiam o modelo Choque de Gestão que são o alinhamento das organizações, das pessoas e dos sistemas administrativos; adequação institucional voltada para o desenvolvimento e o Duplo Planejamento.

1.3. Governança Corporativa e *Accountability Societal*

A boa prática corporativa diz respeito às estratégias de solidez e conquistas a pequeno, médio e longo prazo. O objetivo é aumentar o valor da sociedade e de seu capital, com a adoção de práticas que contribuem com a sustentabilidade social e econômica do negócio, o que conseqüentemente traz benefícios à sociedade.

Para garantir bons resultados, e diferencial competitivo, gestores se preparam para analisar não somente dados econômicos quantitativos, mas também qualitativos em relação ao desempenho das empresas.

Profissionais com conhecimentos técnicos e competência para a gestão dos negócios, conscientes da realidade global, no que diz respeito aos aspectos sociais, econômicos e ambientais são absorvidos em diferentes níveis decisórios das empresas. Estes se tornam patrimônio intelectual bem querido por gestores, uma vez que emanam segurança nas tomadas de decisão, além de estabelecerem processos e procedimentos que assegurem o combate à corrupção e tratamentos imparciais; em promover o direito à participação e à liberdade de expressão; garantir o trabalho decente com proteção dos direitos humanos das pessoas envolvidas na cadeia de produção e distribuição, promovendo a igualdade e a inclusão. Devem estar atentos, ainda, ao estabelecimento de regras e regulamentos que garantam a transparência das relações.

Uma nova ordem se estabelece: é imperioso que os gestores ampliem cada vez mais a sua visão de mundo, observando a dinâmica que é estabelecida no mundo corporativo e que tem exigido mudanças profundas de conduta, postura ética e efetiva implementação de ações que primem pela interdisciplinaridade entre diversos setores da sociedade.

Neste contexto, o conceito de *Accountability Societal* vai ao encontro da proposta da GRI como premissa dar maior transparência à gestão e incentivo ao exercício do diálogo com seus *stakeholders*, uma vez que entende-se *Accountability Societal* como um mecanismo de controle não eleitoral, que emprega ferramentas institucionais e não institucionais (ações legais, participação em instâncias de monitoramento, etc.), que se baseia na ação de múltiplas associações de cidadãos,

movimentos, ou mídia, objetivando expor possíveis falhas organizacionais, trazer novas questões para a agenda pública ou influenciar decisões a serem implementadas pelos órgãos públicos e demais instituições.

Cabe salientar que um importante aspecto que se configurara como relevante é a sincronização das diretrizes e indicadores da GRI ao sistema de gestão das empresas incluindo ferramentas como BSC.

1.4. Global Reporting Initiative - GRI

A GRI é uma Rede *multi-stakeholder* com milhares de profissionais especializados em diversos países, participantes de grupos de trabalho e discussão que desenvolveram diretrizes para diagnóstico e publicação de relatórios de sustentabilidade para orientar empresas, governos e organizações do terceiro setor.

Tendo como origem uma iniciativa das Nações Unidas, a GRI foi criada com a missão de satisfazer a necessidade das organizações atuais de compartilhar globalmente uma estrutura de conceitos, uma linguagem coerente e uma métrica para comunicar de forma clara e transparente o que se refira à sustentabilidade econômica, ambiental e social dos impactos gerados pela ação organizacional, oferecendo, desta forma, uma estrutura confiável para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que possa ser usada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades.

No que tange ao setor público, observa-se que a prática de gestão participativa e conseqüentemente com maior transparência, ainda é muito incipiente no Brasil. de as coisas ainda caminham lentamente, mesmo no Brasil. Um exemplo disso é a ausência à metodologia de relato da GRI por órgãos públicos, como pode ser verificado através do

portal eletrônico da GRI, no qual se observa que na edição do Relatório de Sustentabilidade de 2007, a América Latina não aparece com nenhuma iniciativa de órgão público. De acordo com a equipe do Centro para Relato da Sustentabilidade das Agências Públicas (Leeson, Ivers e Dickinson, 2006), organização parceira da GRI, muito poucas agências públicas reportam a sua sustentabilidade por esta ferramenta, pois, para isso, é preciso que as agências desenvolvam um “estilo corporativo” baseado em indicadores que focam, primariamente, na *performance* interna da organização e isso demanda que essas preocupações sejam parte do seu *core business*.

Em contraposição, governos como os da Austrália, Suécia, Holanda e Canadá já estão bastante adiantados nesse processo chegando o governo da Suécia, ao final de 2007, a declarar que todos os órgãos e agências públicas deverão, a partir de março de 2009, publicar os seus Relatórios de Sustentabilidade (GRI, 2007).

Diante dessa postura que as agências públicas internacionais estão assumindo e da demanda interna por uma postura mais transparente e eficaz, o que se constata é a existência de uma grande lacuna a ser preenchida, e, concomitantemente, uma grande oportunidade de inovação e pioneirismo fomentando, assim, esse tipo de iniciativa no setor público brasileiro.

2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

O desenvolvimento sustentável emerge hoje como o mais importante desafio global. Neste cenário, o sucesso das organizações depende de uma nova forma de pensar e de um novo modo de gerir, uma vez que os resultados econômicos estão cada

vez mais atrelados aos impactos ambientais e sociais causados por suas decisões e ações.

O maior desafio atual do Sistema Estadual de Meio Ambiente é consolidar a integração de suas entidades, a partir do rompimento de suas barreiras culturais e efetivamente concluir projetos como regionalização da política e gestão ambiental e o licenciamento integrado, dentro outros aspectos.

Além disso, observa-se que muitos são os produtos, ações e serviços desenvolvidos pelo SISEMA, os quais não são divulgados, e, portanto, faz-se necessária sua divulgação, a partir da elaboração de um diagnóstico e do Relatório, apresentando-se os seus projetos, programas e iniciativas, incentivando, concomitantemente, o crescente e necessário engajamento de seus *stakeholders*.

Desta forma, a proposta de elaboração do Relatório Anual de Sustentabilidade do SISEMA, baseado nas diretrizes da GRI priorizando-se os relatos dos aspectos econômicos como desempenho econômico, impactos econômicos indiretos; aspectos ambientais como: utilização de insumos, impactos de produtos e serviços ao meio ambiente; e aspectos sociais como relação entre os servidores e governança, saúde e segurança no trabalho. Todos esses aspectos se direcionam à Visão Institucional do SISEMA que é o de “*Ser Excelência em promoção de qualidade ambiental*”, e à meta do Governo de fazer com que Minas Gerais seja o melhor Estado para se viver no país.

3. DESCRIÇÃO DO PROJETO

A utilização de uma metodologia de alta credibilidade como as Diretrizes da GRI como ferramenta de monitoramento e avaliação transparente de políticas públicas,

além de uma inovação, é também uma iniciativa do SISEMA que busca conhecer profundamente suas forças e fraquezas a fim de melhorar a prática da sua gestão. Um diagnóstico com tamanho detalhamento e alto grau de comparabilidade internacional com certeza poderá gerar muitas expectativas e incertezas, mas também irá demandar ações-resposta mais efetivas e eficazes, alinhadas aos princípios norteadores da GRI. Pode revelar oportunidades claras de crescimento e aprimoramento de nossas ações, além de permitir aos gestores identificar ameaças com antecipação e poder trabalhar com cenários e prognósticos mais coerentes e consistentes com a realidade socioambiental de nosso Estado.

Como uma eficiente ferramenta de gestão, a elaboração do diagnóstico e a publicação do Relatório de Sustentabilidade darão subsídios para facilitar o cumprimento da Missão do Sistema Estadual de Meio Ambiente, que é a de “*Garantir aos cidadãos o direito ao meio ambiente sadio e assegurar a implementação de políticas compatíveis com o desenvolvimento sustentável*”.

Ressalta-se que, além de proporcionar uma análise clara dos projetos, programas e iniciativas do SISEMA, a publicação do Relatório revelar-se-á como um exercício de cidadania organizacional reforçando suas propostas de valores tais como: transparência, clareza, credibilidade, agilidade no atendimento, responsabilidade socioambiental, gestão participativa e prestação de contas às partes interessadas – *stakeholders* .

Mais do que inovadora, a iniciativa é pioneira na América Latina no que diz respeito aos órgãos públicos e está alinhada aos compromissos do governo brasileiro com acordos pactuados junto à ONU, através dos Objetivos ou Metas do Milênio¹ e o Pacto Global².

¹ Definição disponível em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/>>. Acesso em 04/08/2009.

² Definição disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/default.aspx>>. Acesso em 04/08/2009.

Essa é uma iniciativa que deve ser reproduzida anualmente para que cumpra o seu princípio fundamental de dar transparência às ações da organização bem como o de permitir a comparabilidade, o que estimula que iniciativas mais alinhadas às estratégias do Governo de Minas e mais relevantes para a sociedade e para os *stakeholders* sejam desenvolvidas.

Para que a construção do relatório aconteça de maneira ética e alinhada às diretrizes GRI, todos os *stakeholders* - partes interessadas - estão sendo convidados a participar das discussões acerca do conteúdo e utilidade prática das informações relatadas e engajadas no processo de aperfeiçoamento de suas políticas. Esse envolvimento tem aproximado parceiros, contribuindo, assim, para uma melhoria nas suas relações, desenvolve uma rede *multistakeholder* (construção coletiva), permitindo, portanto, aos gestores conhecerem as principais demandas desses parceiros, ampliando o processo da gestão descentralizada e participativa.

3.1. OBJETIVOS

3.1.1. Objetivo Geral

O objetivo principal dessa iniciativa é implementar uma nova metodologia da gestão em que tenha em seus pilares a transparência, uma maior gestão participativa com os stakeholders baseando-se nos aspectos econômicos, sociais e ambientais da Instituição, pautados nas diretrizes da Global Reporting Initiative a partir do Mapa Estratégico do SISEMA.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Propor uma inovação no modo de avaliação das políticas ambientais do Sistema Estadual do Meio Ambiente de Minas Gerais por meio de um diagnóstico alinhado ao PMDI e aos princípios globais de desenvolvimento sustentável/ONU;
- Dotar o SISEMA de uma metodologia de avaliação contínua do grau de sustentabilidade e efetividade de suas políticas públicas, de seu processo de gestão e de seus resultados finalísticos;
- Desenvolver e implantar um sistema de avaliação contínua, mediante a implementação deste instrumento enquanto ferramenta de gestão, a partir da elaboração anual de seu relatório de sustentabilidade;
- Incentivar valores de credibilidade, transparência, clareza, agilidade no atendimento, responsabilidade socioambiental e gestão participativa;
- Propiciar aos gestores melhores indicadores para a análise e avaliação dos processos internos de gestão de impactos, riscos e oportunidades de sustentabilidade, além de orientar o foco para onde melhor destinar os recursos financeiros, físicos e humanos, visando a eficácia e a efetividade da política pública de meio ambiente;
- Propiciar aos gestores e servidores da SEMAD, FEAM, IEF, IGAM e DMAT-PM, bem como aos representantes dos *stakeholders* do SISEMA, um espaço coletivo de reflexão e construção de conhecimentos, políticas e ações conjuntas, estimulando uma visão efetivamente integrada e sistêmica da ação dos órgãos do SISEMA;
- Tornar o SISEMA uma referência para outras instituições públicas na América Latina na elaboração de Relatórios de Sustentabilidade seguindo as diretrizes da GRI - *Global Reporting Initiative*;

3.2. PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

Uma instituição pública, ainda mais que a iniciativa privada, deve buscar o engajamento de todos os públicos com os quais tem envolvimento ou sobre os quais tem algum impacto. Como exemplo, podemos citar:

- Sociedade Civil Organizada
- Funcionários/Servidores
- Associações de servidores
- Fornecedores
- Governo de Minas
- Meio ambiente
- Outros órgãos públicos com que se relaciona
- Clientes diretos de seus serviços
- Comunidades do entorno das suas áreas de atuação
- Instituições de ensino
- Entidades de classe
- Imprensa

3.3. CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Observa-se que, para atingir os objetivos propostos, o SISEMA necessita promover um levantamento aprofundado das ações desenvolvidas, mediante a elaboração de um diagnóstico. Desta forma, foi formado um Grupo de Trabalho – GT

composto por 15 servidores distribuídos entre SEMAD, IEF, FEAM, IGAM e Polícia Ambiental para acompanhar todas as etapas do processo de elaboração do Relatório de Sustentabilidade do SISEMA. Esse GT é composto por pessoas-chave pertencentes às áreas estratégicas para o levantamento das informações.

Vale lembrar, que enquanto uma etapa prevista para a elaboração do Relatório, e enquanto uma especificidade do Governo de Minas de propor uma política descentralizada, foi feito um Seminário com os principais *stakeholders* do SISEMA, como ONG's, servidores, associações de servidores, fornecedores, representantes de outras Secretarias do Governo, Instituições de Ensino Pública e Privada, Empresas privadas, coordenação do projeto e membros do GT, com vistas ao levantamento de informações necessárias para subsidiar o conteúdo do Relatório referente ao ano de 2008, o que resultou numa adesão de quase 50 participantes.

Desta forma, o *workshop* realizado com o GT e os *stakeholders* possibilitou a discussão de dúvidas e de critérios para a confirmação dos indicadores GRI pré-selecionados pelo GT a serem mensurados e descritos no Relatório.

3.4. AÇÕES E ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO

As etapas do presente trabalho, compreendem, resumidamente:

- Formação do Grupo de Trabalho – GT e definição de responsáveis:

Essa fase englobará a aprovação do projeto pelos dirigentes, engajamento dos *stakeholders* e definição das pessoas que comporão o Grupo de Trabalho (GT), análise

do Protocolo de Indicadores GRI , discussão acerca de possíveis parcerias, ferramentas de verificação e definição dos responsáveis por cada área de apuração de dados.

- Levantamento dos Protocolos de Indicadores do SISEMA levando-se em conta os objetivos propostos pelo Mapa do Caminho e seus respectivos indicadores:

Nesta fase, os membros do GT responsáveis pelas áreas-foco, mobilizarão esforços para levantamento de todas as informações necessárias para construção de um relatório que servirá de base para a elaboração do Relatório de Sustentabilidade, produto final do projeto.

- Desenvolvimento conceitual e elaboração do relatório:

Com o Protocolo de Indicadores apurado e informações consolidadas, o GT volta a se reunir, desta vez com a presença facultativa dos dirigentes, para determinar a linha de construção e apresentação da informação no Relatório de Sustentabilidade, integrando todas as ações como um produto do SISEMA, de construção coletiva e legítima.

Definida essa etapa, parte-se para a construção editorial e gráfica do projeto, traduzindo em textos e imagens os projetos, ações e iniciativas do SISEMA como um todo, mostrando para todos os *stakeholders* o que está sendo feito pelo órgão na direção do desenvolvimento sustentável.

- Aprovação final dos dirigentes:

Concluído o projeto editorial ele deverá ser apresentado e aprovado para os dirigentes para que sua elaboração seja legitimada pela Alta Administração do SISEMA.

- Envio para análise do GRI:

Caso o SISEMA conquiste o nível “C” de declaração já no seu primeiro ano, o relatório deverá ser enviado ao GRI, já traduzido, para ser avaliado.

- Publicação e Divulgação:

Com um retorno de avaliação do GRI, o SISEMA saberá se está pronto para publicar o seu relatório ou se este precisa de alguns ajustes. Concluído o processo o Relatório de Sustentabilidade está pronto para ser publicado no portal Meio Ambiente e no portal do GRI, com cópias digitais ou impressas para seus públicos de interesse.

Cada uma das etapas terá responsáveis pela sua execução e entrega, cujo levantamento de dados dos indicadores pré-selecionados ficará por conta dos membros do GT. Todas as etapas serão demarcadas a partir da entrega do relatório impresso para documentação e posterior análise e auditoria, caso sejam necessárias.

A sua realização dentro do cronograma previsto contará com o engajamento do GT para conseguir que todos os dados sejam levantados com qualidade e comprovação inquestionável para que o relatório final possa ser elaborado e enviado ao GRI para ser avaliado e aprovado.

Após a finalização do levantamento do Protocolo de Indicadores, a organização relatora deverá declarar o seu nível de aplicação dentre três possibilidades - C, B ou A – de acordo com o cumprimento de exigências mínimas de declaração de indicadores para atingir cada um dos níveis, atendendo as necessidades de relatores iniciantes, intermediários e avançados. Essa autodeclaração que será examinada pelo GRI, caso o

SISEMA alcance, para o Relatório referente ao exercício de 2008, ao menos o nível “C” de aplicação no relato.

O projeto permite parcerias externas com outros órgãos de governo, instituições de ensino, organizações de terceiro setor e organismos internacionais para atuarem como financiadores, apoio técnico e/ou auditoria externa, mas essa será uma decisão tomada após a formação do Grupo de Trabalho para discussão coletiva de sua real necessidade e relevância.

4 – RECURSOS UTILIZADOS

4.1. Viabilidade Técnica e Financeira

O Relatório de Sustentabilidade é resultado de um processo que visa identificar, mensurar, divulgar e prestar contas sobre as ações das organizações com vistas à sustentabilidade. Por meio do seu reporte, as organizações e todos os seus públicos têm em mãos um instrumento que possibilita dialogar e implantar um processo de melhoria contínua do desempenho rumo ao desenvolvimento sustentável.

Pelo fato de não constar, até o momento, nos quadros funcionais do SISEMA servidores capacitados para ministrar o conteúdo exigido no que se refere às diretrizes da *Global Reporting Initiative* – GRI., tornou-se necessário sensibilizar o GT, no intuito de capacitá-los para a melhor utilização das diretrizes da GRI quanto à aplicação destas na realidade do SISEMA.

Para tal, foi contratada uma empresa especializada, com certificação oficial fornecida pela GRI, para ministrar curso sobre suas diretrizes visando a capacitação dos servidores do SISEMA na elaboração do Relatório de Sustentabilidade do SISEMA.

Com isso, o GT encontra-se devidamente treinado e está acompanhando todas as etapas do processo de elaboração do Relatório, principalmente, quanto à mensuração de dados referentes aos indicadores pré-selecionados do SISEMA, a partir da matriz de indicadores da GRI (Anexo III).

Outra empresa foi contratada com vistas a elaborar o Modelo SISEMA de Relatório de Sustentabilidade. Ressalta-se que está previsto neste trabalho, como um dos produtos a serem entregues por parte da empresa contratada, um documento consolidado para orientação dos próximos relatórios, contendo: diretrizes, processos, estrutura de tópicos do conteúdo, texto-base e modelo de relatório. Com isso, os componentes do Grupo de Trabalho terão condições de elaborar os próximos relatórios, dispensando, desta forma, a contratação futura de empresa para esse objeto.

Portanto, diante do exposto, acreditasse que os servidores que compõe o Grupo de Trabalho poderão ser multiplicadores para outros órgãos públicos do Estado de Minas Gerais, colocando, assim, nosso Estado, definitivamente, na vanguarda em termos de gestão pública brasileira e latino-americana.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que muitos são os produtos, ações e serviços desenvolvidos pelo SISEMA, os quais não são divulgados, e, portanto, faz-se necessária sua divulgação, a

partir da elaboração de um diagnóstico e do Relatório da GRI, apresentando-se os seus projetos, programas e iniciativas, incentivando, concomitantemente, o crescente e necessário engajamento de seus *stakeholders*.

Desta forma, a proposta de elaboração do Relatório Anual de Sustentabilidade do SISEMA, baseado nas diretrizes da GRI, priorizando-se o relato dos aspectos econômicos como desempenho econômico, impactos econômicos indiretos; aspectos ambientais como: utilização de insumos, impactos de produtos e serviços ao meio ambiente; e aspectos sociais como relação entre os servidores e governança, saúde e segurança no trabalho. Todos esses aspectos se direcionam à Missão do SISEMA que é a de *garantir aos cidadãos o direito ao meio ambiente sadio e assegurar a implementação de políticas compatíveis com o desenvolvimento sustentável*; à Visão que é o de *“Ser Excelência em promoção de qualidade ambiental”*; **além de colaborar fortemente com a meta do Governo do Estado que é a de fazer com que Minas Gerais seja o melhor Estado do país para se viver .**

Neste contexto, a GRI pode ser considerada como uma transformação e uma inovação no que tange à gestão pública brasileira e vai ao encontro dos anseios que permeiam o modelo Choque de Gestão que são o alinhamento das organizações, das pessoas e dos sistemas administrativos; adequação institucional voltada para o desenvolvimento e o Duplo Planejamento.

A implantação deste projeto fará com que o diálogo entre governo e sociedade civil organizada seja mais profícuo, gerando uma situação de maior transparência e adotando uma gestão sustentável, participativa e mais democrática.

Outro benefício deste projeto é que haverá entre os *stakeholders* alinhamento das organizações, das pessoas e dos sistemas administrativos; adequação institucional voltada para o desenvolvimento e a aplicação mais efetiva do Duplo Planejamento.

Por fim, cabe reforçar a idéia de que este projeto poderá ser multiplicado para outros Órgãos Públicos do Estado de Minas Gerais, colocando, assim, nosso Estado, definitivamente, na vanguarda em termos de gestão pública brasileira e latino-americana.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNDTLAND, Gro Harlem. Our Common Future, Chapter two – Towards to Sustainable Development. **UN Document Cooperation Circles**. Genebra, 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>. Acesso em 26/07/09

CARVALHO, José Carlos. **O desafio do meio ambiente**. In: BRANDÃO, Elbe (org). Redução das desigualdades regionais: uma das faces do choque de gestão. Belo Horizonte: SEDVAN/IDENE; Crisálida, 2009, p. 204-208.

ETHOS, Instituto. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS – Percepção do Consumidor Brasileiro. **Instituto Ethos**. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/consumidor_2002.pdf>. Acesso em 01/08/09

GUIMARÃES, T.A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, v.34, n.3, p.125-140, maio/jun.2000.

GRI, Portal. Sweden pioneers a global first in sustainability reporting. **GRI News & Events**. Amsterdam, 2007. Disponível em <<http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/PressResources/20071203PressReleaseSweden.htm>>. Acesso em 01/08/09

_____. Global Reporting Initiative: Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Portuguese.htm>. Acesso em 09/10/2008.

IANINI, O. A era do globalismo. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1996.

IBASE, Portal . Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em 01/08/09.

LEESON, Robyn; IVERS, Joanna e DICKINSON, Debbie. Sustainability Reporting by the Public Sector: Practice, Uptake and Form. **Special GRI-G3 Launch conference edition**. Amsterdam, 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/FAFD9A06-702A-4AA8-988C-979DBCCBC948/0/LeesonEtAlSustReortingByPublicSector.pdf>>, Acesso em 02/08/09

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18>>. Acesso em 07/10/2008.

Sites (Acessos em 05/08/2009:

http://www.empresaresponsavel.com/html/pag_governanca.html

<http://www.responsabilidadesocial.com>

<http://www.uniethos.org.br>

<http://www.responsabilidadesocial.com>

<http://www.globalreporting.org>

PACHECO, L. Reportando a Sustentabilidade das Agências Públicas: Um Diagnóstico sobre o Sistema Estadual de Meio Ambiente, 2008.

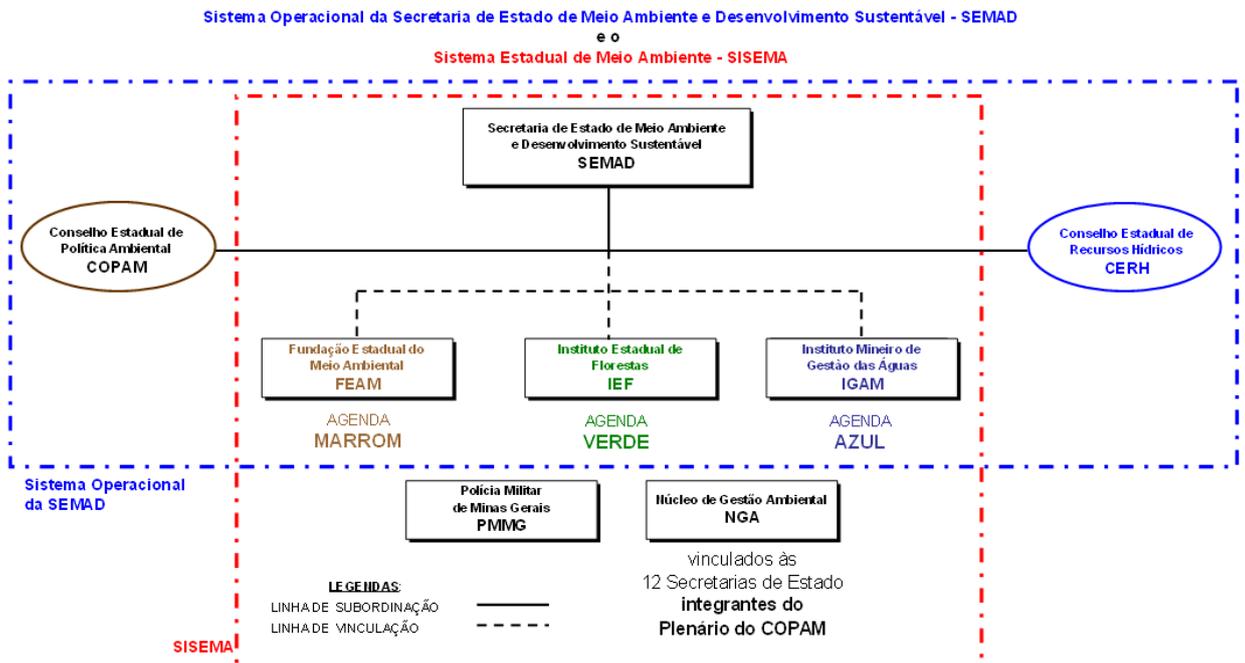
PIRES, J.C.S; MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rev. Adm. Pública [online]. 2006, vol.40, n.1, pp. 81-104.

RIBEIRO, J. C. Junqueira. Indicadores Ambientais: avaliando a política de meio ambiente no Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Semad, 2006.

SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. Revista do Serviço Público, v.120, n.3, p. 103-128, set/dez.1996

VILHENA, Renata et al. O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ANEXO I



ANEXO II



Qualidade Ambiental e Sustentabilidade

Q2- Proteger a Biodiversidade, os recursos hídricos e reduzir os efeitos dos resíduos produzidos

Q1- Promover a melhoria da qualidade e sustentabilidade Ambiental em Minas Gerais

Público Alvo

Empreendedor

C1 - Tornar mais ágil e efetiva a regularização ambiental

Cidadão Usuário

C2 - Atender com eficiência as demandas dos cidadãos usuários

Governo

C3 - Buscar o comprometimento das Secretarias com o desenvolvimento sustentável

Entidades Representativas

C4 - Fortalecer o alinhamento entre as partes para efetivação das políticas públicas de meio ambiente

PROPOSTA DE VALOR

- Credibilidade
- Transparência
- Clareza
- Agilidade no atendimento
- Responsabilidade Sócio-ambiental
- Gestão Participativa

Responsabilidade Financeira

R1 - Otimizar a relação custo efetividade

Processos Internos

Políticas de meio ambiente e desenvolvimento sustentável

P1 - Consolidar e implementar instrumentos de políticas públicas ambientais para florestas, fauna, recursos hídricos, solo e resíduos

P2 - Estabelecer e implementar a política para redução das emissões atmosférica e gases de efeito estufa

Regularização Ambiental

P3 - Aprimorar continuamente o processo de regularização ambiental

P4 - Intensificar o monitoramento e a fiscalização ambiental

Inovação

P5 - Desenvolver e articular a implementação de instrumentos econômicos e de gestão para a proteção ambiental

P6 - Promover e articular a implementação de investimentos públicos e privados com externalidades ambientais positivas

Gestão Financeira

P7 - Aprimorar a Gestão Financeira

Relacionamento

P11 - Otimizar a comunicação interna e externa

P12 - Atuar de forma pró-ativa na orientação ao público alvo

P13 - Otimizar parcerias com os Poderes Legislativo, Judiciário e Ministério Público

Informação e Conhecimento

P8 - Compatibilizar o desenvolvimento econômico com as questões sócio-ambientais

P9 - Disponibilizar informações para suporte das decisões estratégicas

P10 - Promover parcerias para aquisição e difusão de know-how

A&C

Pessoas

A1 - Promover uma cultura sistêmica e integrada respeitando a identidade dos Órgãos

A2 - Promover a valorização dos servidores

- Meritocracia
- Política Salarial
- Capacitação Permanente
- Respeito

Organização

A3 - Consolidar a integração institucional das entidades do SISEMA

- Administrativa
- Operacional
- Processual
- Técnica

Gestão da Informação

A4 - Efetivar a gestão integrada da informação

ANEXO III

TABELA DE INDICADORES GRI PRÉ-SELECIONADOS PELO GT PARA
LEVANTAMENTO DE DADOS/INFORMAÇÕES REFERENTES AO
EXERCÍCIO DE 2008

Indicador	Observações feitas pelo GT	Responsável (s) pelas informações	Dados referentes a 2008
EC1 - Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	PADS, pagamento de impostos, receitas, salários, convênios de saída (verificar objetos de convênios), investimento pró-água.	FINANCEIRO	
EC4 - Ajuda financeira significativa recebida do governo	Adaptar investimento como por exemplo, do Banco Mundial, kfw, etc. e Governo. Discussão sobre inclusão de outras formas de financiamento como fonte 10, e outras transferência Estado-Estado (Conforme orientações do Suplemento Setorial)	FINANCEIRO / ADMINISTRATIVO	
EC5 - Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo	Comparação com outras secretarias, entidades de classe, etc	RECURSOS HUMANOS	

local em unidades operacionais importantes.			
EC6 - Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	Descentralização das unidades de compra. Discussão para isso tornar-se a política do SISEMA. Há dados para proporção de gastos com fornecedores locais.	FINANCEIRO / COMPRAS	
EC9 - Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	Verificar existência de matriz de cálculos na FJP. Caso não haja, relatar interesse de fomentar esse cálculo	Apesar de ter sido pré-selecionado, esse indicador não é mensurado pela Fundação João Pinheiro, no âmbito do Estado.	RELATAR INTERESSE EM FOMENTAR ESSE CÁLCULO
EN3 - Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	Diminuição no uso de Combustíveis, energia elétrica, etc.	AMBIENTAÇÃO	
EN8 – Total de retirada de água por fonte	No primeiro momento, análise do consumo de água pelo SISEMA. Análises no âmbito do Estado poderão ser realizados em um próximo relatório.	AMBIENTAÇÃO	
EN16 - Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso	Adaptável	AMBIENTAÇÃO E FEAM	

EN17 - Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso	Adaptável	AMBIENTAÇÃO E FEAM	
EN22 - Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	Em um primeiro momento, análise no âmbito pelo SISEMA. Análises no âmbito do Estado poderão ser realizadas em um próximo relatório.	AMBIENTAÇÃO	
EN26 - Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Primeiro momento, iniciativas mitigadoras do programa ambientação. Próximo momento, propostas mitigadoras de impactos de uso de adubos, agrotóxicos, etc.	AMBIENTAÇÃO	
EN29 - Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como transporte de trabalhad.	Contempla EN17 e EN18. Relatar intenção de incluí-lo em um próximo relatório.	XXXXXXXXXXXX	RELATAR INTENÇÃO DE INCLUI-LO EM UM PRÓXIMO RELATÓRIO
LA1 - Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região	Quantificar contratados, comissionados, efetivos, MGS, estagiários, Asprom. * Quando relatar contratos administrativos, separar entre apoio técnico e	RECURSOS HUMANOS	

	operacional		
LA2 - Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região	Separar por casa	RECURSOS HUMANOS	
LA3 - Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Entra na discussão de regimes de trabalho dentro do SISEMA (contrato, efetivo, polícia, asprom, etc)	RECURSOS HUMANOS	
LA8 - Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	Os dados não estão disponíveis imediatamente, seu levantamento é considerado viável.	RECURSOS HUMANOS POLÍCIA AMBIENTAL	
LA10 - Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional	Sem observações	RECURSOS HUMANOS POLÍCIA AMBIENTAL	
LA11 -	Relatar projeto de		SUGESTÃO DE

Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	implementação p/ política estadual	XXXXXXXXXX	SER IMPLEMENTADO PARA O PRÓXIMO RELATÓRIO
LA12 - Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	Sem observações	RECURSOS HUMANOS	
LA13 - Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	Pode ser inserido como uma discussão de destaque na parte analítica do indicador LA1	RECURSOS HUMANOS	
SO2 - Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.	Relatar com foco na descrição do problema e na proposição de políticas mitigatórias NÃO É REALIZADO NO MOMENTO?	RECURSOS HUMANOS	

SO3 - Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização	Relatar com foco na descrição do problema e na proposição de políticas mitigatórias NÃO É REALIZADO NO MOMENTO?	RECURSOS HUMANOS	
SO4 - Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Relatar com foco na descrição do problema e na proposição de políticas mitigatórias NÃO É REALIZADO NO MOMENTO?	RECURSOS HUMANOS	
SO5 - Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i> .	Atividade finalística do Sisema. Análise de lobby como representação. Divisão entre os papéis de influenciador na formulação de PP e Influenciado	GABINETES (SEMAD, FEAM, IEF, IGAM E POLÍCIA)	
HR3 - Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	Só a PM possui.(?) Relevância depende da pretensão da alta gerência de inclusão dessa política para os demais profissionais	POLÍCIA AMBIENTAL	
HR8 - Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas	A ser analisado mais detalhadamente (comparabilidade com hr3)	POLÍCIA AMBIENTAL	

políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.	Relevância depende da pretensão da alta gerência de inclusão dessa política para os demais profissionais		
PR5 - Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	Feedback sobre serviços. ASCOM. A implementar - assumir compromisso	ASCOM	