



MACKENZIE

ANEXO GRI

Este documento apresenta a forma de gestão
e os indicadores complementares
ao Relatório Anual 2019
Institucional & Sustentabilidade



Padrão Universal

- 3 Perfil da Organização
- 6 Estratégia
- 7 Engajamento das Partes Interessadas
- 9 Práticas do Relato
- 10 Abordagem de gestão

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

102-3 – Localização da sede da organização

Rua da Consolação, 930 – São Paulo (SP) CEP: 01302-907 – Brasil.

102-5 – Controle acionário e forma jurídica da organização

Associação civil filantrópica, Confessional, com finalidade educacional, social, assistencial e de saúde, sem fins lucrativos e econômicos, que emprega recursos financeiros exclusiva-

mente em território nacional, conforme Artigo 1º do Estatuto Social, registrado no 4º Oficial de Registro de Títulos e Documentos sob o nº 566.249/2017.

102-9 – Cadeia de fornecedores da organização

Em 2019, a Gerência de Suprimentos negociou, via Oracle, com 2.261 fornecedores, sendo os cinco maiores em valores os seguintes:

Fornecedor	Local (país ou região)	Tipo de fornecedor	Valor estimado de pagamentos efetuados
Dell Computadores do Brasil Ltda.	Brasil	Indústria	R\$ 4.484.880,74
Duograf Gráfica e Editora Ltda.	Brasil	Fabricante	R\$ 3.825.484,50
Gráfica e Editora Pifferprint Ltda.	Brasil	Indústria	R\$ 2.253.312,30
RL2X Automação e Tecnologia da Info	Brasil	Serviços	R\$ 2.060.935,00
Reproset Indústria Gráfica Ltda.	Brasil	Indústria	R\$ 1.983.700,85

Considerando as negociações via contrato e Oracle, a ordem dos cinco maiores fornecedores é a seguinte:

Fornecedor	Local (país ou região)	Tipo de fornecedor	Valor estimado de pagamentos efetuados
Gráfica e Editora Pifferprint Ltda.*	Brasil	Indústria	R\$ 9.152.758,08
VBS	Brasil	Serviços	R\$ 5.655.971,64
Dell Computadores do Brasil Ltda.	Brasil	Indústria	R\$ 4.484.880,74
Duograf Gráfica e Editora Ltda.	Brasil	Fabricante	R\$ 3.825.484,50
RI2x Automação e Tecnologia da Info	Brasil	Serviços	R\$ 2.060.935,00

* Este fornecedor apresentou negociações nas duas modalidades, portanto os valores foram somados. Nesta modalidade, o número de fornecedores com os quais houve transação é 2.579.

Por tratar-se de empresa prestadora de serviços (instituição de ensino e saúde), o Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) não conta com cadeia de fornecimento estruturalmente definida, já que não há processo produtivo. Há diferentes frentes de atuação, de acordo com a natureza da prestação de serviço ou fornecimento e os diferentes impactos na atividade-fim. Entre as principais categorias de fornecimento destacam-se as de Tecnologia da Informação (equipamentos e *softwares*), impressões (em razão dos sistemas de ensino de propriedade do IPM) e obras (dado o ritmo de expansão das atividades). Os dados financeiros mostram que não houve grandes mudanças no cenário ao longo de 2019 em relação ao ano anterior.

A gestão de fornecedores busca apartá-los de acordo com a relevância de seu fornecimento ou prestação de serviços: estratégica ou operacional. A primeira engloba as categorias de fornecimento de relevância que justifique parcerias e acordos de fornecimento de médio/longo prazo, de modo a estabelecer relações com ganhos multilaterais, com garantias de compra e fornecimento.

As compras classificadas como operacionais são caracterizadas como pontuais, cujo

volume não justifica estabelecimento de acordos de parceria ou cujo fornecimento tenha baixa frequência.

Princípios direcionadores de compras e contratações:

- Preservação do patrimônio da Instituição, sempre buscando as melhores condições comerciais, aliadas à melhor qualidade de produto/serviço.
- Garantia da integridade e lisura do processo de compras.
- Promoção de concorrências em condições de igualdade de oportunidades entre fornecedores de bens e serviços.
- Observação às vantagens competitivas dos fornecedores/parceiros, valendo-se de critérios objetivos e transparentes.

Princípios direcionadores da relação com fornecedores:

- Pautamos o relacionamento com fornecedores por princípios de concorrência leal em todos os aspectos.

- As relações comerciais estabelecidas devem ser mutuamente satisfatórias.
- Tratamos com respeito e sigilo as informações que fornecedores compartilham com a Instituição.
- Não trabalhamos com empresas que ofereçam vantagens ou benefícios aos nossos colaboradores tendo como perspectiva a realização de negócios.

As compras são realizadas pelos sistemas *Erp Oracle PeoplesoftT* e os pregões eletrônicos ocorrem na plataforma *Websupply*. São gerados relatórios mensais que sustentam o cálculo de indicadores.

Os principais indicadores da Gerência de Suprimentos são o de economia efetiva e *lead*

time, que diz respeito ao tempo de conclusão das aquisições.

Em relação ao cálculo de economia, uma vez que o Instituto Presbiteriano Mackenzie se vale de gestão orçamentária com pré-empenho de valores, o indicador é calculado por meio da fórmula $\text{valor de entrada (requisição)} - \text{valor de saída (ordem de compra)} = \text{economia obtida}$.

Sobre o indicador de *lead time*, o tempo é contabilizado a partir da data de aprovação final da requisição, que é a entrada na Gerência de Suprimentos, até a chegada do item ao almoxarifado. O cálculo geral se vale da média ponderada (por quantidade de itens) de cada linha de requisição (e de ordem de compra, por consequência) adquirida, que em 2019 ultrapassou 26 mil.

102-11 – Abordagem ou princípio da precaução

As atividades realizadas pelo Mackenzie nas áreas da Educação e da Saúde são conhecidas, consolidadas e validadas pela sociedade na medida em que apresentam baixo risco para o meio ambiente e a sociedade. A Instituição segue criteriosamente as limitações e os requerimentos legais, de acordo com cada atividade desenvolvida, contando com equipe

de Auditoria Interna para monitorar e estabelecer medidas corretivas e prazos.

Como instituição de ensino que desenvolve pesquisas, o Mackenzie contribui para o avanço do conhecimento científico em áreas de incertezas.

102-12 – Iniciativas desenvolvidas externamente

Nome	Data de adoção	Países e/ou operações em que são aplicados	Stakeholders envolvidos	Vínculo
Carta de Princípios	As cartas são publicadas anualmente e seus temas são complementares e cumulativos	Brasil	Chancelaria; Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM); IPM	Obrigatório
Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	Janeiro de 2016	Brasil	Mackenzie Voluntário (UPM, CPMs, IPM, parceiros externos)	Voluntário
Programa de Escolas Associadas da Unesco	2003 (São Paulo e Tamboré) 2014 (Brasília)	Brasil	Colégios Presbiteriano Mackenzie	Associada

Os projetos de Mackenzie Voluntário são enquadrados nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), de acordo com a declaração do líder do projeto no momento de cadastramento da iniciativa.

102-13 – Participação em associações

Considera estratégica a sua participação:

- Fórum de Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais (Faubai).
- Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (Crub).
- Grupo Coimbra – Associação de Dirigentes de Universidades Brasileiras (GCUB).
- Organização Universitária Interamericana (OUI).
- Grupo Tordesilhas.
- Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior.
- Associação Nacional de Escolas Presbiterianas (Anep).
- Fórum Nacional das Instituições Filantrópicas (Fonif).

ESTRATÉGIA

102-15 – Principais impactos, riscos e oportunidades

Na perspectiva do impacto social, o Mackenzie pauta suas ações de acordo com a Identidade Institucional, que é composta pela Confessionabilidade, Missão, Visão, Princípios e Valores. Todo o conceito consiste em ofertar aos públicos de interesse o conhecimento acerca da Cosmovisão Cristã, que agrega a capacitação e a transformação social baseadas em princípios bíblicos, oriundos dos ordenamentos advindos da criação, bem como daqueles que tratam da vida social, moral e do relacionamento com o Criador.

Na prática, esse entendimento reflete em ações como: i) concessão de bolsas de estudo, parciais ou integrais, e descontos especiais, que na totalidade contemplam mais de 50% da base de alunos; ii) projetos sociais de caráter filantrópico ou não filantrópico que atendem diretamente mais de 50 mil pessoas e, indiretamente, são estimadas cerca de 700 mil pessoas; iii) cuidado com os colaboradores, por meio do

atendimento aos preceitos legais e extralegis, como a concessão de bolsas cruzadas aos funcionários da Educação Superior ou Básica; iv) cuidado com a sociedade, por meio de projetos especiais como o Mackenzie Solidário (rede de distribuição de currículos dos alunos/pais entre os fornecedores do Mackenzie).

Na perspectiva do impacto ambiental, e sem desassociar-se da perspectiva de impacto social, o Mackenzie atua em frentes relacionadas ao consumo consciente de recursos hídricos e energéticos, como construção de poços artesianos, reutilização de água pluvial, transição de equipamentos e materiais com melhor eficiência energética, reciclagem de materiais sólidos, além do ensino em sala de aula da Educação Básica e em projetos de pesquisa e extensão na Educação Superior. A atenção e o cuidado com o meio ambiente são constantes, e a Instituição está certa de que sempre haverá melhorias a serem empreendidas.

Na perspectiva do impacto financeiro, o Mackenzie atravessou os anos de crise com consciência e responsabilidade, priorizando atividades e investimentos de acordo com o planejamento estabelecido. Os planos de crescimento orgânico e expansão trazem perspectiva de consumo de recursos, para os quais são feitas as devidas buscas de fontes de financiamento (próprio ou externos) conforme cada caso e analisando o retorno esperado, não só financeiro, mas também missional. Algumas novas frentes de negócios foram concretizadas, como os hospitais de Dourados e de Curitiba, assim como na educação, em que nos últimos anos tiveram início o colégio em Palmas, as faculdades em Brasília e em Curitiba, além dos colégios de Castro (PR) e Dourados (MS).

Todas essas ações são analisadas no binômio risco/oportunidade. A Instituição dispõe de áreas de apoio, como a Gerência de Con-

troladoria, a Gerência e Riscos e *Compliance*, a Gerência de Projetos e a de Planejamento Estratégico, que atuam de modo proativo na análise de oportunidades (e seus riscos), para que o Mackenzie mantenha suas atividades-base de modo saudável e possa planejar adequadamente sua expansão.

As mudanças foram: inclusão da Diretoria de Saúde, reestruturação da Diretoria de Educação e criação da Superintendência de Educação Técnica e Básica, além de alteração na nomenclatura da Gerência de Inteligência de Negócios para Gerência de Negócios e Projetos. Em relação ao benefício de bolsas de estudo aos novos colaboradores, deixaram de ser cruzadas, de modo que o colaborador contratado para a Educação Básica poderá usufruir de bolsas somente nesse segmento, do mesmo modo aos da Educação Superior.

A principal diretriz é a Identidade Institucional.

ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

102-40 – Lista de grupos de *stakeholders*

Conselho Deliberativo, Diretoria-Executiva, corpo docente e discente, pais de alunos, pacientes e familiares, funcionários, fornecedores, poder público e comunidades do entorno.

102-42 – Identificação e seleção de *stakeholders*

O Mackenzie define seus *stakeholders* com base na influência que exercem sobre a **Instituição** e também pelos impactos que sofrem em decorrência das atividades realizadas e dos serviços oferecidos. As demandas apresentadas pelos *stakeholders* representam algum risco caso não sejam observadas. Para organizar a compreensão, os atores foram separados em três grupos:

a) Influência – Igreja Presbiteriana do Brasil (associada vitalícia exclusiva), governo (Ministério da Educação, Secretarias Estaduais e Municipais de Educação), colabo-

radores (ativos, inativos, aposentados), alunos (bolsistas e pagantes), comunidade (familiares dos alunos, entorno), fornecedores e imprensa.

b) Responsabilidade – Igreja Presbiteriana do Brasil (associada vitalícia exclusiva), governo (Ministério da Educação), Conselho Deliberativo e fornecedores.

c) Proximidade – setores educacional (entidades congêneres, fundos de investimento em pesquisa), industrial, empresarial e órgãos públicos.

Os *stakeholders* são definidos de acordo com o estatuto da **Instituição** (que aponta a associada vitalícia), documentos regulatórios externos (que estabelecem o relacionamento com o governo e

relações trabalhistas), políticas e normas internas (que tratam do relacionamento com fornecedores, alunos, etc.) e percepção da gestão (parte estratégica de contato com empresas e entidades congêneres, por exemplo).

102-43 – Abordagem adotada pela organização para envolver os *stakeholders*

O Mackenzie mantém canais de relacionamento com seus *stakeholders*. Entre eles destaca-se a **Coordenação de Ouvidoria Acadêmica**, que acolhe, encaminha e acompanha desdobramentos e devolutivas de manifestações endereçadas à UPM pelas comunidades acadêmica

e externa. Faz levantamento do teor das reclamações, sugestões e críticas e atua nas áreas da Universidade sugerindo ações para minimizar ou eliminar falhas nos processos de comunicação e/ou procedimentos operacionais que causam reclamações.

Demandas atendidas pela Ouvidoria Acadêmica

Tipo de demanda	2018	2019
Reclamações	1.162	1.013
Informações/orientação	966	526
Elogios	32	22
Representações	9	7
Sugestões	9	16
Total	2.178	1.584

102-44 – Principais tópicos e preocupações levantadas

Durante o processo de consulta aos *stakeholders* e revisão da materialidade, realizado em 2018, foram levantados os seguintes tópicos agora

classificados pelo interesse manifestado de *stakeholders* internos e externos:

- Excelência do ensino (interno).
- Gestão da cultura e dos valores do Mackenzie (interno).
- Estratégias para crescimento e perenidade do negócio (interno e externo).
- Atração, desenvolvimento e qualificação do corpo docente e funcionários (interno).
- Pesquisa, desenvolvimento e produção de novos conhecimentos científicos (interno e externo).

- Filantropia e responsabilidade social (interno e externo).
- Preparação do jovem para o mercado de trabalho futuro (interno e externo).
- Ética e combate à corrupção em todas as relações (interno e externo).
- O desafio do ensino na era digital (interno e externo).

Os esforços para o desenvolvimento de cada uma dessas áreas podem ser observado nos relatórios anuais publicados pela Instituição desde então.

PRÁTICAS DO RELATO

102-46 – Definição do conteúdo do relatório e limites dos temas materiais

O conteúdo do relatório foi definido, basicamente, de acordo com dois critérios:

1. Temas relevantes para a alta gestão, que, tradicionalmente, são monitorados, reportados e compõem uma série histórica importante para a Instituição.
2. Temas apontados como “relevantes” ou “muito relevantes” na Matriz de Materialidade, revista

em 2018 por meio de consulta a especialistas das áreas de educação e mercado financeiro.

O mapa de calor realizado pela consultoria auxiliou para que a edição de 2019 desse mais destaque (ou mesmo maior espaço) para tópicos que merecem ênfase diante do contexto atual.

102-47 – Lista dos temas materiais

A lista de temas materiais segue a última avaliação da Matriz de Materialidade realizada em 2018.

Prioridade: excelência do ensino.

Muito importante: a preparação do jovem para o mercado de trabalho; pesquisa, desenvolvi-

mento e produção de novos conhecimentos científicos; atração, desenvolvimento e qualificação do corpo docente e dos funcionários; estratégias para crescimento e perenidade do negócio; o desafio do ensino na era digital; ética e combate à corrupção em todas as relações; filantropia e responsabilidade social; e gestão da cultura e dos valores do Mackenzie.

102-48 – Reformulações de informações

Parte dos indicadores GRI (ambientais e financeiros) reportados em 2019 não incluem as novas unidades pela falta de parametrização das informações com os padrões adotados historicamente pelo Mackenzie em seus relatórios de sustentabilidade. Em relação aos dados de Recursos Humanos, foram incorporados os

colaboradores das unidades de Curitiba, tanto da Faculdade Evangélica Mackenzie do Paraná (Fempar) quanto do Hospital Universitário Evangélico Mackenzie. Também foi estruturado um novo capítulo sobre Saúde, trazendo os dois novos hospitais com muito mais detalhes e riqueza de informações.

102-49 – Alterações no relatório

Sem alterações nos tópicos materiais ou limites dos tópicos.

102-54 – Abordagem do relato de acordo com os padrões GRI

Este relatório foi elaborado de acordo com as Normas *Standards* da GRI: Opção Essencial.

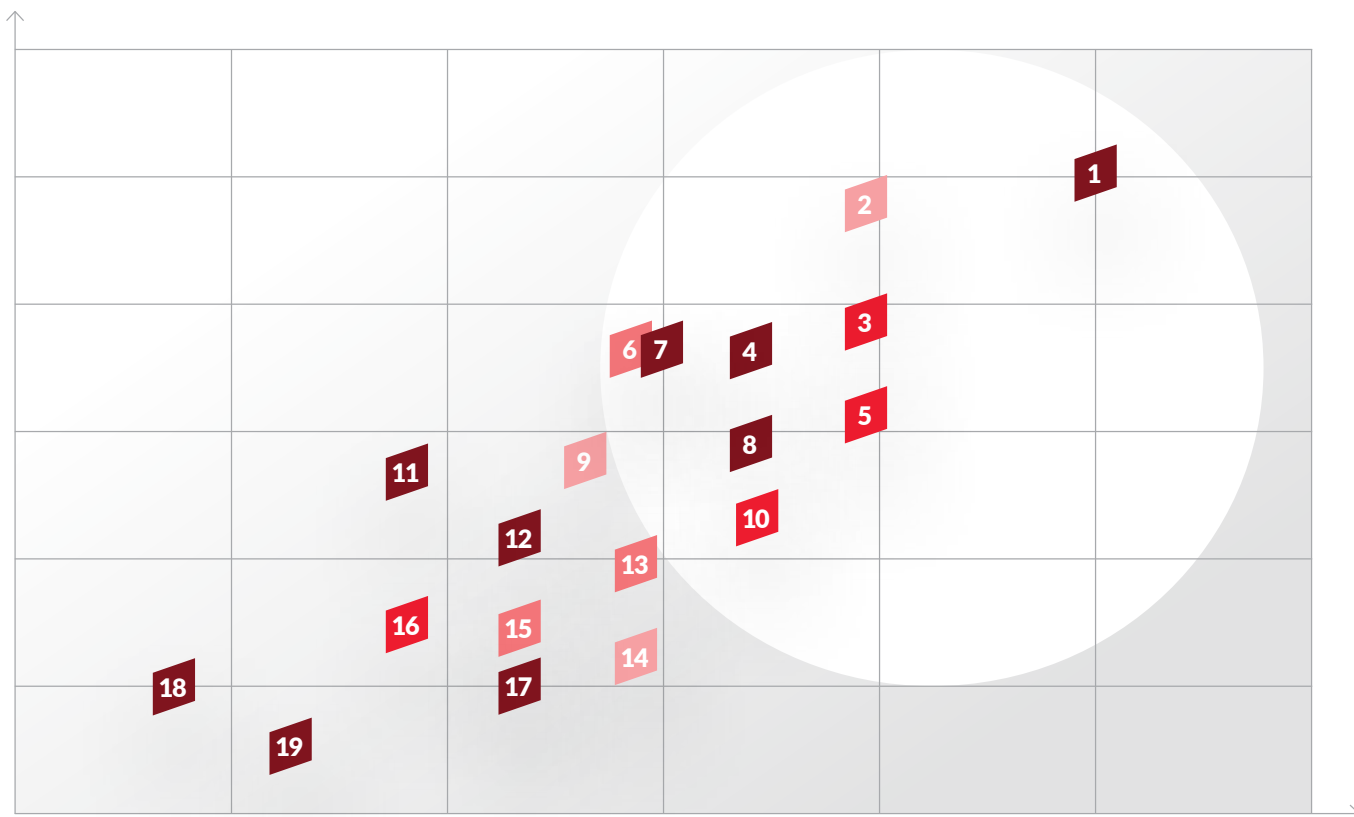
102-56 – Asseguração externa

Atualmente, o relatório não é submetido à verificação externa.

GRI 103: ABORDAGEM DE GESTÃO

103-1 – Explicação da materialidade e seu limite

Para este ciclo foi adotada a mesma Matriz de Materialidade do ciclo anterior, com seus limites definidos conforme gráfico anexo.


Temas materiais 102-47

Limite do impacto na instituição

		Dentro	Fora
1	Excelência do ensino	×	×
2	Gestão da cultura e dos valores do Mackenzie		×
3	Estratégias para crescimento e perenidade do negócio	×	
4	Atração, desenvolvimento e qualificação do corpo docente e dos funcionários	×	
5	Ética e combate à corrupção em todas as relações	×	
6	Filantropia e responsabilidade social	×	×
7	Pesquisa, desenvolvimento e produção de novos conhecimentos científicos	×	×
8	A preparação do jovem para o mercado de trabalho futuro	×	×
10	O desafio do ensino na era digital	×	×

Temas subjacentes à Matriz de Materialidade

9	Transparência e diálogo com os grupos de interesse
11	Internacionalização da Universidade
12	Acessibilidade física e pedagógica para portadores de necessidades especiais
13	Gestão da ecoeficiência em todas as unidades
14	Inclusão e diversidade
15	Inclusão dos temas da Agenda 2030 nos cursos e na gestão Mackenzie
16	Modelo de financiamento do Mackenzie
17	O papel do Mackenzie na discussão de um modelo educacional (privado x público)
18	Facilidade do acesso à educação pela população de baixa renda
19	Educação por meio do esporte

Padrão Econômico

15

Desempenho
econômico 2016

16

GRI 205:
Anticorrupção 2016

GRI 201: DESEMPENHO ECONÔMICO 2016

201-1 – Valor econômico direto gerado e distribuído

Demonstrações do valor adicionado.
Exercícios findos em 31 de dezembro
Em milhares de reais

	2019	2018
Receitas	1.386.426	1.122.394
Receitas de atividades educacional	1.216.945	1.100.629
Receitas de atividades saúde	146.073	-
Receitas patrimoniais	8.942	7.701
Outras receitas	14.466	14.065
Insumos adquiridos de terceiros	262.193	180.746
Custos de manutenção das atividades	14.915	14.359
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	245.778	164.887
Perda/recuperação de valores ativos	1.500	1.500
Valor adicionado bruto	1.124.233	941.648
Depreciações/Amortizações/PECLD/(reversões)	104.564	40.835
Valor adicionado líquido produzido pela Instituto	1.019.669	900.813
Valor adicionado recebido em transferência		
Receitas financeiras	37.584	25.064
Valor adicionado total a distribuir	1.057.253	925.877
Distribuição do valor adicionado		
Colaboradores	694.376	567.377
Agentes financeiros	15.688	12.062
Assistência educacional	309.276	277.587
Governo	934	603
Superávit do exercício	36.979	68.248
Valor adicionado total distribuído	1.057.253	925.877

GRI 205: ANTICORRUPÇÃO 2016

103-2 – GRI 205 – Abordagem de gestão e seus componentes – GRI 205: Anticorrupção

A partir de setembro de 2017, com o apoio da alta direção, foi iniciado o Programa de Integridade na Instituição, pautado pela Lei nº 12.846/2013.

A iniciativa visa avaliar, prevenir, mensurar e mitigar os riscos aos quais a Instituição está exposta e, por meio de mapeamento, foi relacionado o aspecto Corrupção.

Foram realizadas apresentações para diversas áreas da Instituição, buscando alertar que relacionamentos com agentes públicos, parceiros de negócios e clientes devem ser pautados pela ética e transparência, e que as atitudes devem se nortear pela Missão institucional e principalmente pela Confessionalidade.

Algumas ações no âmbito do Programa de Integridade já foram implementadas:

- Cláusulas anticorrupção (adicionadas aos contratos de prestadores de serviços e fornecedores).
- Verificação de integridade nos fornecedores/prestadores de serviços com exposição ao risco (*Supplier Due Diligence*).
- Acompanhamento/monitoramento das atividades das atléticas e diretórios acadêmicos (no caso das atléticas, foram formalizados convênios), principalmente quanto ao uso indevido da marca e da imagem Mackenzie, bem como prováveis relações e negociações com agentes públicos que contenham também cláusulas anticorrupção.
- Treinamentos com diversas áreas em todas as unidades da Instituição no Brasil.

Foram desenvolvidas normas/políticas revisadas e aprovadas pela Diretoria-Executiva:

- Oferecimento/recebimento presentes, eventos ou outros benefícios.
- Fornecedores indicados (em conjunto com Gerência de Suprimentos).
- Código de Ética (aprovado no fim de 2019, a ser implantado em 2020).

Ações em conjunto com diversas áreas: Infraestrutura, Jurídico, Suprimentos, Reitoria, Colégios, Marketing, Chancelaria e Financeiro/Contabilidade.

Objetivos e metas:

- Modernizar administrativamente a mantenedora e suas mantidas.
- Adequar as normas das unidades controladas aos padrões estabelecidos pelo IPM.
- Implantar o Código de Ética no IPM e em suas mantidas.

Responsabilidades:

- Prevenção aos riscos: dano reputacional, corrupção, conflito de interesses, leis trabalhistas e responsabilidade social.

Recursos:

- Atualmente há cinco colaboradores, divididos entre *Compliance* e Controles Internos. O *budget* é de cerca de 23 mil para 2020.

Mecanismos de queixas:

- É mantido canal de consultas na intranet e Ouvidoria da Universidade. O Canal de Ética e Conduta deverá ser implantado em 2020.

O Código de Ética e Conduta foi aprovado no fim de 2019, devendo ser implantado em 2020, e, na sequência, o Canal de Ética e Conduta.

103-3 – GRI 205 – Abordagem de gestão e seus componentes – GRI 205: Anticorrupção

Desenvolvimento do Relatório Anual de *Compliance* 2019, demonstrando todas as ações realizadas e o progresso na implementação do Programa de Integridade.

Participação da avaliação do Pró-Ética pela primeira vez, para obter orientação a respeito de melhorias sobre a implementação do Programa de *Compliance*. A área já tinha ciência de que não haveria classificação, uma vez que o IPM não havia, à época, aprovado o Código de Ética (aprovado no fim de 2019).

Contato direto e *feedback* da Diretoria sobre os pontos implantados.

Programa de Integridade já começa a demonstrar resultados por meio da avaliação dos parceiros de negócios, da contratação de funcionários-chave e também da melhoria e participação efetiva na elaboração e no acompanhamento de normas institucionais.

Iniciadas as atividades de *compliance* no Huem (Curitiba) por meio da contratação de especialista para desenvolver as atividades no local (Coordenadoria de *Compliance*).

205-1 – Operações avaliadas quanto a riscos relacionados à corrupção

Corrupção é entendida como o uso do poder confiado para ganhos pessoais indevidos. Algumas ações preventivas desenvolvidas e implementadas no período, por meio da avaliação de risco, foram:

- Início de verificação de integridade dos parceiros de negócios (*Due Diligence*), classificando como de alto risco aqueles que tenham contato ou intermediem relações com agentes públicos. Para eles, está sendo realizado o processo de *Supplier Due Diligence* (verificação de integridade de fornecedores), consistindo em questionário com perguntas específicas para avaliar o grau e nível de cuidado nas relações que podem resultar em aumento de risco ao Mackenzie. Em 2019 foram identificados e classificados 28 parceiros de negócios, dos quais um foi enquadrado como baixo risco (4%), oito como médio risco (28%) e 19 como alto risco (68%).
- Adicionada a cláusula anticorrupção em todos os contratos de prestadores de serviços, explicitando a posição da Instituição quanto à ética e integralidade nas relações comerciais e exigindo o mesmo dos parceiros, inclusive enfatizando a não assunção de compromisso em nome da Instituição sem sua autorização formal. A cláusula é padrão e é utilizada em todos os contratos do Mackenzie.
- Aprovação ou não das requisições de compras solicitadas por meio de fornecedores indicados em conjunto com o departamento de compras, constatando se seguiram os critérios descritos na Política de Fornecedores Indicados Gecom-002. Foram analisadas 381 requisições de fornecedores indicados, das quais 332 foram aprovadas.

- Desenvolvida a Norma Gerco-002 (oferecimento ou recebimento de presentes, eventos ou outros benefícios), estabelecendo critérios para a oferta ou aceitação de benefícios envolvendo clientes, parceiros de negócios e agentes públicos. Foram 43 consultas recebidas relacionadas ao tema.

O Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) está alinhado e comprometido com seus gestores e colaboradores no combate à corrupção, pautado pelos quatro princípios-chaves que definem sua cultura e identidade: Ética, Transparência, Função Social e Confessionalidade.

Com fidelidade aos seus compromissos e valores, a Instituição estimula atitudes que favoreçam empatia, honestidade e cooperação entre seus públicos internos e externos. A Gestão Corporativa estabelece um comitê multidisciplinar para investigação de denúncias acolhidas.

Atualmente, a Instituição não possui mecanismos formais de avaliação da eficácia de gestão no combate à corrupção.

O Código de Conduta Ética do Instituto Presbiteriano Mackenzie encontra-se em fase final de validação e consequente divulgação. O documento mencionará a relevância da observância à Lei Anticorrupção brasileira. O IPM conta com recursos técnicos/profissionais de *compliance* e controles internos, além de Auditoria Interna e Auditoria Externa para avaliação da operação e gestão. Em 2018 foi iniciado um mapeamento das interações com agentes dos governos e posteriormente a implantação de procedimentos para a mitigação dos riscos, identificados entre eles os de corrupção.

A Instituição não possui mecanismos formais de avaliação da eficácia de gestão no combate à corrupção devido ao fato de que o Programa de *Compliance* está em fase de implantação. Ele contará com indicadores de eficácia e buscará a certificação Empresa Pró-Ética da CGU.

205-2 – Comunicação e treinamento sobre políticas e procedimentos sobre anticorrupção

Treinamentos em 2019:

- Foram realizados 28 treinamentos sobre os temas Introdução ao *compliance*, Oferecimento ou recebimento de presentes, *Compliance* e ética, *Supplier Due Diligence* e Lei Anticorrupção brasileira.
- Participação de 443 colaboradores.
- Unidades de SP (Higienópolis, Campinas, Tamboré), DF, RJ, TO, MS, PR.

Consultas: foram respondidas durante o ano 40 consultas encaminhadas às áreas do Mackenzie sobre temas como:

- Análise de modelos de negócios.
- Conflito de Interesses.
- Oferecimento e recebimento de benefícios.

Comunicados: foram emitidos nove comunicados sobre normas, procedimentos e boas práticas.

BackGround Check: foram realizadas 86 verificações de integridade de pessoas físicas com algum relacionamento com o Mackenzie (novos colaboradores, prestadores de serviço, etc.).

Atualização numérica e inclusão do *BackGround Check*.



Padrão Social

19

GRI 404: Treinamento e educação 2016

23

GRI 413: Comunidades locais 2016

GRI 404: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO 2016

103-2 – GRI 404 – Abordagem de gestão e seus componentes – GRI 404: Treinamento e educação

Seguem anexos os arquivos que demonstram a realização de ações e programas de desenvolvimento de 2019.

A Diretoria de Desenvolvimento Humano e Infraestrutura (Desin) é a responsável por gerir as políticas e práticas de Gestão de Pessoas do IPM, criando soluções em Treinamento e Desenvolvimento, alinhadas a princípios, valores e estratégias, a fim de desenvolver, capacitar e estimular pessoas (“Normas e Procedimentos de Treinamento e Desenvolvimento”)

Todas as ações de desenvolvimento do colaborador são regidas pelo modelo de competências. Em 2019, houve mais ações de inclusão na Instituição.

O Programa de Desenvolvimento de Pessoas foi elaborado pela Coordenação de Gestão por Competências e ministrado por professores do Mackenzie, considerando as Diretrizes para Gestão de Pessoal determinadas no Planejamento Estratégico Institucional 2019-2023, assim como nas Normas e Procedimentos da Superintendência de Gestão de Pessoas e Suprimentos (Supes), contribuindo para a capacitação profissional dos colaboradores, observando a vocação confessional e os princípios e valores adotados pela Instituição.

O programa contempla cursos para a formação de lideranças, áreas técnicas, áreas de natureza comportamental, segurança do trabalho e integração de novos funcionários, pautados pelo modelo de competências, com o objetivo de oferecer novos conhecimentos que serão fundamentais para o desempenho profissional.

Programa de Gestão por Competências

A Supes iniciou a aplicação do Programa de Gestão por Competências em 2017, para todas as áreas administrativas do Instituto Presbiteriano Mackenzie, com o objetivo de garantir uma gestão estratégica e participativa das ações de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, de forma sistêmica, criteriosa, sustentável e direcionada aos objetivos estratégicos da Instituição. Inicialmente, o programa está dimensionado para o atendimento da Unidade Higienópolis, em São Paulo, especificamente para as áreas Administrativas do Instituto Presbiteriano Mackenzie, estimando o envolvimento de 550 cargos e 1.483 colaboradores.

Desde o início dos trabalhos, o Comitê Gestor do Programa de Gestão por Competências recebeu da Supes 376 descrições de cargos. Para o desenvolvimento das ferramentas a serem utilizadas no programa, é necessário observar as seguintes etapas para cada cargo:

1ª Etapa – Mapeamento e mensuração: consiste na análise das descrições de cargos, contendo a identificação de competências com base nas atividades inerentes, por meio dos indicadores, visando obter o perfil comportamental requerido pelo cargo.

2ª Etapa – Construção da Ferramenta de Recrutamento e Seleção por Competências: com base na etapa anterior, é construído o recurso a ser utilizado no processo de entrevista comportamental com foco em competências.

3ª Etapa – Construção da Ferramenta de Avaliação por Competências: com base nas etapas anteriores, é elaborada a metodologia, permitindo a avaliação assertiva do colaborador que ocupa o cargo.

4ª Etapa – Elaboração de T&D, com foco em competências com base nos *gaps* identificados nas Avaliações por Competências.

No desenvolvimento do programa, foram treinados 219 colaboradores para a utilização das ferramentas de Gestão por Competências no decorrer do ano.

As informações relatadas acima podem ser visualizadas no seguinte quadro:

Principais etapas do Programa de Gestão por Competências	Total
Número total de descrições de cargos	550
Número de descrições de cargos entregues ao Comitê Gestor	376
Número de descrições de cargos mapeadas e mensuradas – Etapa 1	376
Número de descrições de cargos com ferramenta de R&S por competências – Etapa 2	376
Número de descrições de cargos com ferramenta de avaliação por competências – Etapa 3	376
Número de colaboradores treinados no tema “Gestão por Competências”	219

Semana do *Feedback*

Foi realizada a Semana do *Feedback*, em setembro, para todos os colaboradores administrativos do Mackenzie Higienópolis, Alphaville, Campinas, Brasília, Palmas, Rio de Janeiro e Campos do Jordão, impactando 2.319 colaboradores. O foco da ação foi promover a cultura de *feedback* – ferramenta essencial no dia a dia de trabalho. O objetivo também foi promover o programa de Gestão por Competências e a área de Recursos Humanos.

Na semana que antecedeu a iniciativa, houve ampla divulgação, com a distribuição de *folders* explicativos em todos os setores do Mackenzie Higienópolis (nas demais unidades o RH local ficou responsável por entregar colaboradores material) e o envio de comunicados

diários com informações sobre a semana por e-mail. Foi ainda criada e utilizada a página de Gestão por Competências na intranet como apoio para a divulgação interna e a otimização de todas as informações.

Durante a semana foram enviados vídeos diários com *feedbacks* da Direx, Chancelaria e Reitoria para todos os colaboradores do IPM. No início da semana, eles receberam blocos de papel, bexigas, nécessaire e bombom, personalizados.

Os setores foram responsáveis pela decoração local, que concorreram à premiação surpresa, causando assim mais interação e movimento durante a semana. O fechamento do evento contou com atividades, sorteio final de prêmios e escolha dos setores com as melhores fotos de decoração.

- Durante três dias, cada um dos setores do Mackenzie foi visitado. Com ajuda da equipe de correspondência, foram traçados roteiros e contatados todos os colaboradores para divulgar a Semana do *Feedback*.
 - Foram enviados diariamente e-mails e comunicados, revisados pelo SME durante a semana que antecedeu para entendimento, divulgação e engajamento.
 - Houve a utilização, durante os três primeiros dias da Semana do *Feedback*, da recepção do Mackgrape e a da Itacolomi para entregar os *kits feedbacks* a todos os colaboradores. Nas outras filiais, cada responsável apoiou a ação e fez a entrega em sua respectiva unidade no mesmo período.
 - Engajamento: 2 mil *kits* retirados por participantes durante a semana.
- Número e horas de participações nas categorias de auxiliar de administração escolar e de Docência.

103-3 – GRI 404 – Avaliação da forma de gestão – GRI 404: Treinamento e educação

Pesquisa de clima organizacional

O objetivo da avaliação em 2018 foi conhecer o grau de satisfação dos colaboradores com a Instituição referente a ambiente de trabalho, benefícios oferecidos, liderança, ética e imagem organizacional, oportunidades profissionais, relações interpessoais, entre outras.

Os assuntos abordados na avaliação de clima organizacional foram:

- Nível de satisfação com os gestores (superiores imediatos e nível executivo).
 - Nível de satisfação salarial, incluindo benefícios.
 - Nível de satisfação para com ambiente de trabalho.
 - Nível de satisfação com seus líderes.
 - Nível de satisfação no que diz respeito a ética e imagem organizacional da Instituição.
 - Nível de satisfação referente a oportunidades profissionais/recompensas.
 - Nível de satisfação no que se refere às relações interpessoais.
 - Nível de satisfação quanto à comunicação (informações de interesse dos colaboradores).
- As fragilidades apresentadas para planos de melhoria foram:
(Indicadores de aprovação menores que 60%).
- As melhores oportunidades são oferecidas às pessoas que nem sempre apresentam competências para o cargo.
 - Há falta de reconhecimento pelos trabalhos bem executados dos colaboradores.
 - Nem sempre os pontos divergentes são debatidos pela equipe de trabalho antes que seja tomada uma decisão.
 - Os colaboradores não participam com seus superiores das decisões que afetam seu trabalho.
 - Nem sempre o potencial de trabalho tem sido adequadamente aproveitado.
 - O salário se encontra abaixo do esperado.

- Há falta de oportunidade para o desenvolvimento profissional (possibilidades de mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira na Instituição, em curto ou médio prazo).
- Os indicadores também apontam que se deve dar atenção e mais esclarecimentos em relação às mudanças necessárias na política organizacional da Instituição (Mackenzie de ontem e de hoje).

Com base na avaliação de clima organizacional realizada em 2018 pela Superintendência de Gestão de Pessoas e Suprimentos (Supes) e a Comissão de Avaliação Acadêmica Institucional (COOAI)/Comissão Própria de Avaliação (CPA), com o apoio da Gerência de Tecnologia da Informação (Gerti), em 2019 foram conduzidas diversas ações de desenvolvimento e melhoria sob aspectos apontados na pesquisa, como:

- Novo portfólio de treinamento corporativo, mais dinâmico e focado em competências e necessidades dos cargos e áreas.
- Temas específicos oferecidos para sanar alguns aspectos como inteligência emocional, cursos para lideranças e cursos para a Profissionalidade, entre outros.
- Workshops, encontros e treinamentos de áreas.
- Ações para introdução da cultura de feedback de forma a promover a melhoria contínua de processos e resultados, como o curso focado no tema Semana do Feedback.
- Reestruturações de áreas no que diz respeito a posições e salários.

Em 2020 está planejada nova pesquisa para confirmar se as ações adotadas foram válidas para sanar, ainda que parcialmente, alguns aspectos e buscar novos resultados para modificar a condução dos processos de melhoria, se necessário.

Realização de nova pesquisa de clima em 2020.

404-3 – Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira

Gênero	Total	Percentual em relação ao total de empregados
Mulheres	3.974	0,0218%
Homens	2.519	0,0158%

Tipo de avaliação	Unidade	Área	Homens	Mulheres	Total	Percentual de Homens	Percentual de Mulheres	Total
Por metas e objetivos	Rio de Janeiro	Faculdade	19	23	42	45%	55%	100%
Por metas e objetivos	Brasília	Faculdade	1	3	4	25%	75%	100%
Por competências	Higienópolis	Marketing	8	8	16	50%	50%	100%
Por competências	Higienópolis	Supes	16	46	62	25%	75%	100%
Total geral			40	87	127	31,5%	68,5%	100%

Houve maior abrangência na aplicação de avaliação por competências em relação ao ano de 2018, com a inclusão da área de Marketing.

A avaliação de desempenho com base em metas e objetivos foi realizada em 2018 de acordo com o modelo 180º: com a participação do gestor imediato e autoavaliação do colaborador. A análise contemplou colaboradores admitidos até setembro de 2017 com mais de 12 meses de admissão. O plano de carreira foi homologado nas unidades.

A avaliação de desempenho com foco em competências iniciou em 2018 na unidade Higienópolis num projeto-piloto na área da Supes.

O case está na resposta ao indicador.

Foram contemplados os auxiliares de administração escolar alocados somente nas unidades Rio de Janeiro e Brasília, ligados à Faculdade, para avaliação de desempenho com base em metas e objetivos.

Em São Paulo, foram contemplados os auxiliares de administração escolar em todas as áreas da Supes para o projeto-piloto de avaliação de desempenho com foco em competências.

GRI 413: COMUNIDADES LOCAIS 2016

103-3 – GRI 413 – Avaliação da forma de gestão – GRI 413: Comunidades locais

As formas de gestão são avaliadas de acordo com os parâmetros e indicadores estabelecidos por política, programa e projeto. Alguns processos de avaliação e reporte são regulamentados por legislação; outros são estabelecidos pelos

gestores das áreas responsáveis e monitorados pela Auditoria Interna. Periodicamente, é realizada a revisão dos parâmetros buscando torná-los mais aderentes à realidade e à expectativa dos *stakeholders*.

413-1 – Operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local

1. Avaliações de impacto social, incluindo avaliações de impacto de gênero, com base em processos participativos.

Para a educação básica são realizadas periodicamente reuniões de Pais e Mestres com o objetivo de aproximar alunos e responsáveis à Instituição. Na Universidade, um importante processo participativo de avaliação social existente para alu-

nos bolsistas é a Comissão Local de Acompanhamento e Controle Social (Colap – Prouni).

2. Avaliação de impacto ambiental e monitoramento contínuo.

Os principais impactos ambientais estão relacionados ao consumo de recursos para suporte às atividades educacionais. Assim, o consumo

de água, energia e materiais são monitorados, e medidas são adotadas para o aumento da eficiência e disposição adequada dos resíduos gerados.

3. Divulgação pública de resultados de avaliações de impacto ambiental e social.

Desde 2000, o Mackenzie publica o Balanço Social. Passou a adotar o padrão GRI em 2011-12 e mantém a periodicidade anual de reporte desde 2015.

4. Programas de desenvolvimento comunitário local baseados nas necessidades das comunidades locais.

O AEJAMack (Escola Presbiteriana AEJA Mackenzie) oferece, gratuitamente, cursos regulares de Ensino Fundamental e Médio para a população carente do entorno. O prédio fica localizado no bairro Santa Cecília.

5. Planos de engajamento de *stakeholders* baseados no mapeamento de *stakeholders*.

Campanhas de comunicação desenvolvidas pela Gerência de Marketing.

6. Comitês e processos de consulta local de base ampla que incluem grupos vulneráveis.

Colap.

7. Conselhos de empresa, comitês de saúde e segurança no trabalho e outros órgãos de representação dos trabalhadores para lidar com os impactos.

Sipat.

8. Processos formais de queixa da comunidade local.

As queixas podem ser encaminhadas formalmente à Ouvidoria da Universidade.



Mackenzie