



# MACKENZIE ANEXO GRI

Este documento apresenta a forma de gestão e os indicadores complementares ao Relatório Anual 2018.

# INDICADORES COMPLEMENTARES – RELATÓRIO ANUAL 2018



01

04 PERFIL DA  
INSTITUIÇÃO



02

13 ESTRATÉGIA



03

15 GOVERNANÇA



04

17 ENGAJAMENTO DAS  
PARTES INTERESSADAS



05

19 PRÁTICAS  
DO RELATO



06

20 PADRÃO  
ECONÔMICO



07

22 ANTICORRUPÇÃO



08

25 PADRÃO  
SOCIAL



09

41 COMUNIDADES  
LOCAIS

# PERFIL DA INSTITUIÇÃO

## 102-2 – Principais atividades, marcas, produtos e serviços

### PRINCIPAIS MARCAS E ATIVIDADES

- Instituto Presbiteriano Mackenzie
- Universidade Presbiteriana Mackenzie
- EAD
- Faculdade Presbiteriana Mackenzie (Rio e Brasília)
- Faculdade Evangélica Mackenzie do Paraná
- Colégio Presbiteriano Mackenzie (São Paulo, Tamboré, Brasília e Palmas)
- AEJAMack
- Colégio Instituto Cristão
- Escola Vital Brasil
- Sistemas de Ensino Mackenzie (sendo o Sistema Mackenzie de Ensino – SME e o Mackenzie Educacional – ME)
- Hospital Universitário Evangélico de Curitiba
- Hospital Evangélico de Dourados
- Mackenzie Soluções
- MackGraphe
- Centro Mackenzie de Liberdade Econômica
- Discovery Mackenzie
- MackPesquisa
- Mackenzie Language Center (MLC)
- Mackenzie Voluntário
- Mackenzie Day

### PRINCIPAIS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS\*

#### Cursos de graduação Universidade – presenciais

#### CCBS

- Ciências Biológicas
- Farmácia
- Fisioterapia
- Nutrição
- Psicologia

#### CCL

- Publicidade e Propaganda
- Jornalismo
- Letras

#### CCSA

- Administração
- Ciências Contábeis
- Ciências Econômicas



\* Para conhecer a lista de cursos de graduação presenciais oferecidos em outras unidades, acesse: [www.mackenzie.br](http://www.mackenzie.br)

#### CCT

- Administração
- Direito
- Engenharia Civil
- Engenharia de Produção

#### CEFT

- Filosofia
- Pedagogia
- Teologia

#### EE

- Engenharia Civil
- Engenharia Elétrica
- Engenharia de Materiais
- Engenharia Mecânica
- Engenharia de Produção
- Química

#### FAU

- Arquitetura e Urbanismo
- Design

#### FCI

- Ciência da Computação
- Sistemas de Informação
- Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
- Tecnologia em Jogos Digitais
- Licenciatura em Matemática

#### FDIR

- Direito

#### Educação a Distância

#### LICENCIATURAS

- Filosofia
- Geografia
- História
- Letras
- Matemática
- Pedagogia

#### TECNÓLOGOS

- Análise e Desenvolvimento de Sistemas
- Gestão Comercial
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão Financeira
- Jogos Digitais
- Logística

#### Cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado)

- Administração do Desenvolvimento de Negócios
- Administração de Empresas
- Arquitetura e Urbanismo
- Ciências e Aplicações Geoespaciais
- Ciências da Religião
- Controladoria e Finanças Empresariais
- Direito Político e Econômico
- Distúrbios do Desenvolvimento
- Economia e Mercados
- Educação, Arte e História da Cultura
- Engenharia Elétrica e Computação
- Engenharia de Materiais e Nanotecnologia
- Letras

#### Cursos de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado)

- Administração de Empresas
- Arquitetura e Urbanismo
- Ciências e Aplicações Geoespaciais
- Distúrbios do Desenvolvimento
- Direito Político e Econômico
- Educação, Arte e História da Cultura
- Engenharia Elétrica e Computação
- Engenharia de Materiais e Nanotecnologia
- Letras



## Cursos de especialização (lato sensu)

### CCSA

- Controladoria
- Controladoria e Auditoria
- Gestão de Negócios em Serviços
- Gestão de Seguros e Previdência
- Gestão Estratégica de Negócios
- Gestão Estratégica de Pessoas
- Gestão Estratégica de Vendas
- Gestão Financeira de Negócios
- Liderança e Desenvolvimento Humano
- Marketing Estratégico
- Mercado Financeiro e de Capitais
- Gestão Logística e Cadeias de Valor
- Gestão de Processos em Ambientes Corporativos
- Inovação Corporativa

### CCBS

- Neurociência e Psicologia Aplicada
- Psicologia Organizacional e do Trabalho
- Psicopedagogia
- Psicoterapia de Orientação Psicanalítica

### CCL

- Língua Portuguesa e Literatura
- Marketing e Comunicação Integrada
- Branding: Comunicação e Construção de Marcas
- Assessoria de Imprensa e Gerenciamento de Crise de Imagem
- Desenvolvimento de Produtos e Serviços Editoriais
- Jornalismo Contemporâneo
- Produção e Mercado Audiovisual

### EE

- Construções Cíveis: Excelência Construtiva e Anomalias
- Engenharia de Segurança do Trabalho
- Gestão de Projeto
- Perícias de Engenharia e Avaliações
- Engenharia e Gestão de Energia
- Engenharia de Telecomunicações (Conectividade Digital)

### CEFT

- Docência na Educação Superior

### FAU

- Concepção e Gestão de Projetos de Arquiteturas Metropolitanas
- Gerenciamento de Empreendimentos na Construção Civil
- Sustentabilidade das Edificações

### FCI

- Ciência de Dados (Big Data Analytics)
- Computação em Nuvem
- Computação Forense
- Governança de TI
- Segurança e Inteligência Cibernética
- Mídias Digitais
- Projeto e Desenvolvimento de Jogos Digitais
- Consultoria em TI

### FD

- Direito Civil
- Direito e Processo do Trabalho
- Direito e Processo Penal
- Direito Processual Civil
- Direito Tributário
- Compliance Digital (Curso da Unidade FD e FCI)

## Cursos de extensão

**Extensão:** (ver Relatório Anual – Universidade) cursos que foram lecionados em 2018.

### Cursos da FPM Rio de Janeiro

Contabilidade, Administração, Economia e Direito

### Cursos da FPM Brasília

Administração e Contabilidade

### Mackenzie Soluções

- Educação Corporativa – In e Multi Company
- Projetos Especiais: Consultoria; Pesquisa e Desenvolvimento
- Convênios Técnico-Educacionais
- Gestão de Espaços
- Editora

### Linhas de pesquisa

- MackGraphe – grafeno e nanotecnologia
- Centro de Estudos em Liberdade Econômica
- Núcleo de Fé, Ciência e Sociedade – Discovery Mackenzie
- Centro de Radioastronomia e Astrofísica do Mackenzie (CRAAM)
- Demais linhas de pesquisa – consultar a UPM.

### Sistemas de Ensino Mackenzie

- Material Didático Confessional Explícito (SME)
- Material Didático Confessional Implícito (ME)

### Cursos dos Colégios Presbiterianos Mackenzie

- Educação Infantil
- Educação Fundamental I
- Educação Fundamental II
- Ensino Médio
- High School
- Middle School
- AEJA
- Técnico em Agropecuária
- Técnico em Enfermagem

## 102-4 – Localização das operações

**Faculdade Evangélica Mackenzie do Paraná** – Rua Padre Anchieta, 2.770, Bigorriho, Curitiba (PR), CEP: 80730-000

**Unidade Alphaville** – Avenida Mackenzie, 905, Tamboré, Barueri (SP), CEP: 06460-130

**Unidade Alphaville II** – Alameda Tocantins, 125, Alphaville, Barueri (SP), CEP: 06455-931

**Unidade Brasília I** – SHIS QI 5, Chácara 74 a 79, Lago Sul, Brasília (DF), CEP: 71600-500

**Unidade Brasília II** – SGAS 906, Conjunto A, Bloco 1, Asa Sul, Brasília (DF), CEP: 70390-060

**Unidade Campinas** – Avenida Brasil, 1.220, Jardim Guanabara, Campinas (SP), CEP: 13073-148

**Unidade Palmas** – Quadra 106 Sul, Alameda 30, Lote 10-A, Palmas (TO), CEP: 77020-072

**Unidade Rio I** – Rua Buenos Aires, 283, Centro, Rio de Janeiro (RJ), CEP: 20061-003

**Unidade Rio II** – Avenida Rio Branco, 277, G 302, Centro, Rio de Janeiro (RJ), CEP: 20040-009

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

**Hospital Evangélico de Dourados** – Rua Hilda Bergo Duarte, 81, Centro, Dourados (MS), CEP: 79824-180

**Hospital Universitário Evangélico Mackenzie** – Alameda Augusto Stelfeld, 1.908, Bigorriho, Curitiba (PR), CEP: 80730-150

**Colégio Instituto Cristão** – Rodovia Guataçara Borba Carneiro, km 3, 1.037, Castro (PR), CEP: 84166-980

## 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 exclusivamente 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**.

## 102-6 – Mercados em que a organização atua

Mercados em que atua	Local	Setores	Tipos de clientes	Beneficiários
Educação Básica (Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino Técnico)	São Paulo/Barueri/Brasília/Palmas/Castro/Dourados	Educação	Alunos e Responsáveis	Alunos e Responsáveis
Graduação, pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) e cursos de extensão	São Paulo/Barueri/Campinas/Brasília/Rio de Janeiro/Curitiba Educação a Distância: Local: 40 polos em 12 Estados + DF	Educação	Alunos e Responsáveis	Alunos e Responsáveis
Educação de Jovens e Adultos	São Paulo	Educação	Alunos e Responsáveis	Alunos e Responsáveis
Sistemas de Ensino	Abrangência nacional	Educação	Escolas	Alunos e Responsáveis
Saúde (atendimento médico, exames, internações)	Dourados/Castro	Saúde	Entorno	Comunidade local

## 102-8 – Informações sobre empregados e outros trabalhadores<sup>1</sup> (em 31/12/18)

Tipo de contrato	Mulheres (em unidades)	Homens (em unidades)
Colaboradores próprios com contrato por prazo indeterminado ou determinado	1.933	1.932
Colaboradores temporários	20	13
Estagiários	152	40
Tipo de emprego		
Colaboradores próprios em tempo integral	1.167	1.359
Colaboradores próprios em meio parcial	766	573
Força de trabalho		
Trabalhadores próprios	1.933	1.932
Terceirizados <sup>2</sup>	578	249
Região		
Norte	42	7
Nordeste	4	6
Centro-oeste	210	110
Sudeste	1.677	1.809
Sul	-	-

1. Dados referentes ao Instituto Presbiteriano Mackenzie e Mantidas. Não estão consideradas as Unidades em Curitiba, Castro e Dourados.

2. Em 2017, no item Força de trabalho – Terceirizado, foi informado o número de temporários (colaboradores contratados para substituições e/ou demandas específicas).

Em 2018 foi feita a correção, indicando os temporários em tipo de contrato e os terceirizados (colaboradores terceiros que atuam em determinadas áreas, como limpeza e segurança, entre outros) no quadro Força de trabalho.

As informações contidas no quadro **Tipo de contrato** demonstram que 50% dos colaboradores com contrato de trabalho por prazo determinado ou indeterminado são homens e 50% são mulheres. As contratações consideram critérios de seleção relacionados a experiência profissional, formação acadêmica, conhecimentos, habilidades e atitudes, independentemente de gênero. A Instituição conta também com 0,85% de colaboradores temporários, contratados para atendimento de situações de emergências, substituição de colaboradores afastados por licença-maternidade, licença sem remuneração, doença ou acidentes de trabalho. Além disso, mantém 4,69% de estagiários, dos quais 79% são mulheres e 21% são homens.

As informações do quadro **Tipo de emprego** demonstram que os colaboradores próprios que trabalham em regime de tempo integral correspondem a 46% de mulheres e 54% de homens. Os colaboradores próprios em tempo parcial correspondem a 57% de mulheres e 43% de homens.

As informações do quadro **Força de trabalho** demonstram a predominância de trabalhadores. A Instituição conta também com 16,82% de colaboradores terceirizados, contratados para atividades como segurança e limpeza.

O quadro **Região** demonstra que a grande maioria dos colaboradores presta serviços na região Sudeste, com um total de 3.486, dos quais 48% são mulheres e 52% são homens. Esses 3.486 colaboradores representam 90% do total de colaboradores da Instituição. O Sudeste é a região que concentra o maior número de colaboradores, que prestam serviços nas unidades localizadas na capital de São Paulo, Alphaville e Campinas.

## 102-9 – Cadeia de fornecedores da organização

Fornecedor	Local (país ou região)	Tipo de fornecedor	Valor estimado de pagamentos efetuados R\$ (milhões)
Dell Computadores do Brasil Ltda.	Brasil	Fabricante	5,32
Duograf Gráfica e Editora Ltda.	Brasil	Indústria	2,45
Nywgraf Editora Gráfica Ltda.	Brasil	Fabricante	2,15
Reproset Indústria Gráfica Ltda.	Brasil	Indústria	1,90
Ingram Micro Brasil Ltda.	Brasil	Serviços	1,68

O total de fornecedores contratados em 2018 foi de 1.745.

Por tratar-se de empresa prestadora de serviços (instituição de ensino), o Instituto Presbiteriano Mackenzie não conta com uma 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 fornecimento de tecnologia da informação (equipamentos e *softwares*), impressões (em função dos sistemas de ensino de propriedade do IPM) e obras (dado o ritmo de expansão das atividades).

O número total de transações realizadas em 2018 foi de 9.046, correspondendo a um volume negociado de R\$ 134.647.859,76, tendo obtido economia de R\$ 13.843.611,27 (10,28%), resultando em desembolso final de R\$ 120.804.248,49. Tais números incluem negociações de terceirização de serviços, que impactam negativamente a economia obtida.

A principal mudança desde o último ciclo de relato é o substancial aumento no volume

de negociações conduzidas pela Gerência de Compras. Tal aumento de transações ocorreu em função de centralização de aquisições e, especialmente, negociações contratuais que outrora eram negociados diretamente pelas áreas usuárias dos serviços.

Conforme exposto, a aquisição de itens de TI, serviços gráficos e obras mantém-se com grande relevância para o Instituto Presbiteriano Mackenzie.

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 caracterizam-se 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 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

- O relacionamento com fornecedores é pautado por princípios de concorrência leal em todos os aspectos.
- As relações comerciais estabelecidas devem ser mutuamente satisfatórias.
- São tratadas com respeito e sigilo as informações que fornecedores compartilham com a organização.
- Não há trabalhos com empresas que ofereçam vantagens ou benefícios aos colaboradores tendo como perspectiva a realização de negócios.

## 102-10 – Mudanças significativas ocorridas na organização ou em sua cadeia de fornecedores

As mudanças nas operações estão reportadas na parte textual do relatório, nos tópicos Projetos de Expansão e Infraestrutura na página 123.

Não houve mudanças na estrutura de capital.

## 102-11 – Abordagem ou princípio da precaução

Por meio de estudo de impactos, quando se trata de início de atividades e acompanhamento de atividades já existentes, apresentando relatório e propondo medidas que mitiguem os riscos e obedecendo criteriosamente as limitações e os requerimentos legais, de acordo com cada atividade desenvolvida.

Com o objetivo de orientar as diversas áreas do Mackenzie sobre como preparar seus Planos de Negócios, foi elaborado, em 2017, manual intitulado “Sistema Mackenzie de Gestão da Estratégia”.

### Boas práticas

1. Para a construção dos novos edifícios, a Instituição tem buscado a certificação Aqua, que prevê boas práticas ambientais e sociais, desde o projeto, passando pela etapa de obras e manutenção das operações.
2. Instalação de poços artesianos para abastecimento diante dos riscos de falta d'água na região de São Paulo.

## 102-12 – Iniciativas desenvolvidas externamente

Nome	Data de adoção	Países e/ou operações em que são aplicadas	Stakeholders envolvidos
Carta de Princípios	As cartas são publicadas anualmente, e seus temas são complementares e cumulativos	Brasil	Chancelaria; Universidade Presbiteriana Mackenzie; IPM
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Janeiro de 2016	Brasil	Mackenzie Voluntário (Faculdade, Universidade, Colégios, Instituto, parceiros externos)
Programa de Escolas Associadas da UNESCO		Brasil	Colégios

Os projetos de Mackenzie Voluntário são enquadrados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de acordo

com a declaração do líder do projeto no momento de cadastramento da iniciativa.

## 102-13 – Participação em associações

Tipo de participação	Nome	
Considera estratégica a sua participação	Organização internacional	Programa de Escolas Associadas (PEA)/UNESCO
	Associação	Fórum de Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais (FAUBAI)
	Associação	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB)
	Associação	Grupo Coimbra – Associação de Dirigentes de Universidades Brasileiras (GCUB)
	Organização internacional	Organização Universitária Interamericana (OUI)
	Associação	Grupo Tordesilhas
	Associação	Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior
	Associação	Associação Nacional de Escolas Presbiterianas (Anep)
	Associação	Fórum Nacional das Instituições Filantrópicas (FONIF)

## 102-15 – Principais impactos, riscos e oportunidades

Na perspectiva do impacto social, o Mackenzie planeja suas ações de acordo com a Identidade Institucional, composta pela Confessionalidade, Missão, Visão, Princípios e Valores. O conceito consiste em ofertar aos públicos de interesse o conhecimento acerca da Cosmovisão Cristã, que traz a capacitação e transformação social, com base em princípios bíblicos, oriundos dos ordenamentos advindos da criação e dos que tratam da vida social, moral e do relacionamento com o Criador.

Na prática, isso se reflete em ações concretas para expor a perfeição da criação na excelência do ensino, na preparação dos alunos para a vida social e de trabalho, para atuarem como cidadãos éticos e responsáveis.

Alguns exemplos dessas ações: i) concessão de bolsas de estudo e descontos especiais, que contemplam mais de 50% de nossa base de alunos; ii) projetos sociais de caráter filantrópico ou não filantrópico, que contaram com mais de 55 mil voluntários e beneficiaram direta ou indiretamente mais de 470 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; v) busca constante da excelência do ensino, com atualização permanente dos projetos pedagógicos de curso na Educação Superior e conteúdos inovadores na Educação Básica; vi) investimento em laboratórios de ponta, com tecnologias novas, como o grafeno.



Na perspectiva do impacto ambiental, o Mackenzie atua em frentes relacionadas ao consumo consciente de recursos hídricos e energéticos, a exemplo da instalação de redutores de vazão em torneiras e vasos sanitários, transição de equipamentos e materiais com melhor eficiência energética e reciclagem de materiais sólidos, além do ensino em sala de aula da Educação Básica e em projetos de pesquisa e extensão na Educação Superior.

Na perspectiva do impacto financeiro, o Mackenzie atravessou os anos de crise com consciência e responsabilidade, priorizando atividades e investimentos de acordo com os planos estabelecidos. 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 o caso e a análise do retorno esperado, não só financeiro, mas também missional. Algumas novas frentes de negócios foram criadas (Hospital de Dourados e de Curitiba), bem como na educação, em que nos anos passados recentes foram iniciados Colégio em Palmas e Faculdade em Brasília, além do Colégio de Castro (PR) e em Dourados (MS).

Essas ações são analisadas sob o binômio risco-oportunidade. Para tal, a Instituição dispõe de áreas de apoio, como a Gerência de Controladoria, a Gerência de Riscos e Compliance, a Gerência de Inteligência de Negócios e Planejamento Estratégico, que atuam de modo proativo na análise de oportunidades (e seus riscos).

Ainda no espectro de acompanhamento do mercado concorrencial, pela Instituição, anualmente são feitas pesquisa de preços de mensalidades e acompanhamento dos indicadores do Ministério da Educação (MEC) e de outras instituições privadas que elaboram *rankings*, para efeitos comparativos, considerando os nichos de mercado, os públicos envolvidos e as perspectivas de crescimento e de público.

Os avanços dos grandes grupos educacionais são entendidos como objetivos de mercados distintos daqueles trabalhados pelo Mackenzie. Os objetivos do Mackenzie são em primeiro plano missionais (sem descuidar de toda equação qualidade-preço).

# GOVERNANÇA

## 102-18 – Estrutura de governança

Nome dos comitês do mais alto órgão de governança	Quais comissões e comitês são responsáveis pelo assessoramento do conselho na tomada de decisões nas áreas			
	Econômicas	Ambientais	Sociais	Prazo
Comitê de Auditoria Interna	x			Indeterminado
Comitê de Planejamento Estratégico e Excelência	x	x	x	Indeterminado
Comitê Estratégico do Centro Mackenzie de Liberdade Econômica	x		x	Indeterminado
Comissão Permanente de Assuntos Educacionais			x	Permanente
Comissão Permanente de Administração e Patrimônio	x	x		Permanente
Comissão Permanente de Finanças (atua também como Conselho Fiscal)	x			Permanente
Comissão Permanente de Assistência à Saúde		x	x	Permanente
Comissão Permanente de Confessionalidade e Desenvolvimento Humano	x	x	x	Permanente



## AS ANÁLISES SOBRE OS IMPACTOS NA ESTRUTURA ESTÃO EM ANDAMENTO OBJETIVANDO A MELHOR CONSTRUÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O ADEQUADO DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO E ATINGIMENTO DE SEUS PRECÉITOS ESTABELECIDOS NA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

### 1. Igreja Presbiteriana do Brasil

Presente no País desde 1859, a Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) é uma Igreja Cristã Evangélica advinda do trabalho missionário da Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos e fruto da Reforma Protestante ocorrida no século XVI. De tradição teológica reformada calvinista, a IPB é a associada vitalícia do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) e proprietária dos bens móveis e imóveis recebidos do Board of Trustees cedidos em comodato ao IPM. A IPB se faz representada, no IPM, pelo Conselho de Curadores.

### 2. Conselho Deliberativo

O Conselho Deliberativo (ou Assembleia Geral), composto por 19 conselheiros, é órgão superior de decisão do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM). De acordo com o Estatuto Social do IPM, sua composição possui duas categorias de associados:

**I – Associado Vitalício:** é a Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), representada pelo Conselho de Curadores do Instituto Presbiteriano Mackenzie – de cunho permanente, composta por sete membros, eleitos pelo plenário do Supremo Concílio da IPB. O Conselho de Curadores integra o Conselho Deliberativo, sem prejuízo das suas competências e atividades específicas, como: indicação de nomes para compor a categoria de Associados Eleitos, indicação do Chanceler da Universidade Presbiteriana Mackenzie, dentre outras importantes atribuições.

**II – Associados Eleitos:** 12 conselheiros, escolhidos entre os nomes pertencentes ao rol de membros da IPB, indicados pelo Conselho de Curadores e eleitos pela Assembleia Geral do IPM, para um mandato de quatro anos. Os 19 conselheiros não são remunerados por suas funções, pois exercem de maneira voluntária o cargo para o qual foram eleitos.

Ao Conselho Deliberativo cabe, entre outras atribuições, decidir sobre as políticas e diretrizes da Instituição e nomear os principais executivos da mantenedora (o Diretor-Presidente e seus Diretores, que juntos compõem a Diretoria-Executiva do IPM); e das mantidas (o Reitor e o Vice-Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, além dos Diretores-Gerais das Faculdades Presbiterianas Mackenzie, localizadas no Rio de Janeiro e em Brasília).

# ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

## 102-40 – Lista de grupos de stakeholders

Conselho Deliberativo; Diretoria-Executiva; corpo docente e discente; funcionários; fornecedores; poder público; Pais de alunos; imprensa; e comunidade do entorno.

## 102-41 – Acordos de negociação coletiva\*

Empregados cobertos por acordos (em unidades)	Total de empregados (em unidades)	Percentual de empregados cobertos por acordos
3.865	3.865	100%

\* Dados referentes ao IPM e às Mantidas, base: 31 de dezembro de 2018. Não estão consideradas as unidades de Curitiba, Castro e Dourados.

A Superintendência de Gestão de Pessoas e Suprimentos representa o Mackenzie na comissão de negociação sindical do Semesp, que tem como finalidade-base compor, com o sindicato laboral, os valores relativos ao reajuste salarial das categorias e visitar as cláusulas da convenção coletiva, quando necessário.

## 102-42 – Identificação e seleção de stakeholders

O Mackenzie define seus *stakeholders* com base na influência exercida por eles e 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 pela organização. Os atores foram organizados em três grupos:

**a) Influência** – Igreja Presbiteriana do Brasil (associada vitalícia exclusiva); governo (Ministério da Educação, Secretarias Estaduais e Municipais de Educação); empregados (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 educacionais (entidades congêneres, fundos de investimento em pesquisa), industrial, empresarial e órgãos públicos.

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

O Mackenzie possui canais para relacionamento com seus *stakeholders*, entre os quais se destacam os abaixo.

Coordenadoria de Ouvidoria Acadêmica: recebe, qualifica e encaminha aos setores competentes as manifestações referentes às atividades da UPM; acompanha as providências adotadas e as comunica aos interessados; e encaminha **mensalmente** relatório de suas atividades à Reitoria.

Tipo de demanda	Quantidade	
	2017	2018
Reclamações	1.586	1.162
Informações e orientações	337	966
Elogios	34	32
Representações	-	9
Sugestões	18	9
Atendimentos	36	-
Denúncias	21	-
<b>Total</b>	<b>2.032</b>	<b>2.178</b>

### 102-44 – Principais tópicos e preocupações levantadas

Em 2017, de modo pioneiro na Instituição, foi elaborado um relato unificando o Relatório de Atividades com o Relatório de Sustentabilidade. O primeiro abordou os temas mais relevantes para a gestão da Instituição, e o segundo apresentou a necessidade de atualização de sua Matriz de Materialidade, trabalho realizado ao longo do ano seguinte.

Em 2018, durante o processo de consulta aos *stakeholders*, constatou-se que a materialidade do relato deveria estar mais próxima dos temas que impactam a gestão e que eram abordados com mais profundidade no Relatório de Atividades.

A relação abaixo representa os temas de materialidade do relato e da gestão:

- Excelência do ensino.
- Gestão da cultura e dos valores do Mackenzie.
- Estratégias para crescimento e perenidade do negócio.
- Atração, desenvolvimento e qualificação do corpo docente e funcionários.
- Pesquisa, desenvolvimento e produção de novos conhecimentos científicos.
- Filantropia e responsabilidade social.
- Preparação do jovem para o mercado de trabalho futuro.
- Ética e combate à corrupção em todas as relações.
- O desafio do ensino na era digital.

## PRÁTICAS DO RELATO

### 102-48 – Reformulações de informações

Além das reformulações decorrentes da adoção do padrão GRI Standards e revisão da Matriz de Materialidade, houve a aquisição do Hospital Universitário Evangélico Mackenzie e da Faculdade Evangélica Mackenzie do Paraná, ambos em Curitiba, que, no relatório, têm suas informações financeiras e de recursos humanos apresentadas de forma complementar aos resultados do IPM expostos em anos anteriores. A cadeia de fornecedores das unidades adquiridas não será reportada neste ciclo.

### 102-49 – Alterações no relatório

Neste ano, o relatório passa a adotar o padrão GRI Standards. Além disso, a revisão da Matriz de Materialidade e seus limites (ver indicador 102-46 na página 163 do Relatório Anual 2018) também se apresenta como mudança significativa para o período coberto.

# PADRÃO ECONÔMICO

## DESEMPENHO ECONÔMICO

### 103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes – desempenho econômico

O desempenho econômico do Mackenzie é previsto anualmente mediante orçamento realizado pela Instituição, encabeçado pela área de Controladoria, dirigida pela Diretoria de Finanças e Responsabilidade Social (DIFIR). As diversas áreas e setores da Instituição são instadas a elaborar e apresentar suas necessidades de caixa e investimentos, enquanto o orçamento de pessoal é realizado diretamente pela Superintendência de Gestão de Pessoas e Suprimentos (SUPES).

Conforme previsto no Estatuto do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM), o orçamento consolidado deve ser apresentado, pela Diretoria-Executiva, ao Conselho Deliberativo até o dia 31 de outubro de cada ano. No documento são apresentadas as expectativas de receita, divididas por unidade de negócio, por estrutura educacional (Educação Básica e Superior) e por curso oferecido. Na mão das despesas, são igualmente apresentadas (Unidade de Negócio, Estrutura Educacional e Curso) e indicadas pelos centros de custo. Caberá à Diretoria-Executiva zelar pelo cumprimento fiel do orçamento.

Conforme apresentado em orçamento, estão previstas algumas métricas financeiras, como resultado operacional, Ebitda e superávit, além de três margens de gestão para melhor compreensão do desempenho de cada unidade/curso.

Cabe ainda à Diretoria-Executiva, conforme Estatuto do IPM, administrar as finanças e o patrimônio do Mackenzie, apresentando ao Conselho Deliberativo o Relatório das Atividades e as demonstrações financeiras. Para tanto, a Gerência Financeira do IPM conta com Política de Aplicações Financeiras, a qual determina o grau de risco aceitável em cada um dos instrumentos financeiros aprovados. Essa política é aprovada pelo Conselho Deliberativo.

### 103-3 – Avaliação da forma de gestão – desempenho econômico

O desempenho econômico da Instituição é acompanhado por relatórios específicos elaborados pela Diretoria de Finanças e Responsabilidade Social (DIFIR) por meio de sua área de Controladoria.

Mensalmente, a DIFIR elabora caderno com informações sobre o desempenho operacional no que diz respeito à quantidade de alunos (orçado *versus* realizado), resultados por unidade de negócios, estrutura educacional (Educação Básica e Superior) e pelos cursos oferecidos. O caderno apresenta também os números de resultado operacional, Ebitda e superávit, além de outras informações relevantes para o acompanhamento do desempenho econômico da Instituição.

Anualmente, o balanço patrimonial do Instituto Presbiteriano Mackenzie é auditado por entidade externa, que emite seu parecer acerca das contas da entidade. O balanço patrimonial é publicado no Diário Oficial e disposto, de modo resumido e com informações pontuais, no Relatório Anual e de Sustentabilidade.



# ANTICORRUPÇÃO

## 103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes – anticorrupção

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

Ele visa avaliar, prevenir, mensurar e mitigar os riscos aos quais a Instituição está exposta, e, por meio do mapeamento de riscos, foi relacionado o item 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, reforçando que as atitudes são orientadas pela Identidade Institucional.

Algumas ações sobre o 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 dos diretórios acadêmicos (no caso das atléticas, foram formalizados convênios), principalmente quanto ao uso indevido da marca e da imagem Mackenzie, bem como prováveis relações, negociações com agentes públicos, que contêm 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 de presentes, eventos ou outros benefícios.
- Fornecedores indicados (em conjunto com GECOM).
- Código de Ética (fase final de aprovação pelo CD).

Ações em conjunto com diversas áreas:

- Infraestrutura
- Jurídico
- Compras
- Reitoria
- Colégios
- Marketing
- Chancelaria
- 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
- Responsabilidade Social

Recursos:

- Cinco colaboradores, divididos entre *compliance* e controles internos, com *budget* em torno de R\$ 50.000,00.

Mecanismos de queixas:

- Canal de consultas na intranet e Ouvidoria da Universidade. Ainda não está implementado o Canal de Denúncias.

## 103-3 – Avaliação da forma de gestão – anticorrupção

Desenvolvimento do Relatório Anual de Compliance 2018, demonstrando todas as ações realizadas e os progressos na implementação do Programa de Integridade. Por solicitação do Diretor-Presidente, foi alterada a entrega aos executivos para o fim de fevereiro de 2019.

A Instituição participará da avaliação do Pró-Ética pela primeira vez, em 2019, para ter orientação de melhorias sobre a implementação do Programa de Compliance.

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

Pelo recente início de implementação do Programa de Integridade, ainda não há todos os requisitos para devida avaliação de efetividade.

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

A Instituição entende por corrupção o uso do poder confiado para ganhos pessoais indevidos. Algumas ações para prevenir atos de corrupção foram desenvolvidas e implementadas no período, por meio da avaliação de risco:

- Início da implementação de verificação de integridade dos parceiros de negócios (*due diligence*), classificando como de alto risco aqueles que tenham contato ou intermedeiem relações com agentes públicos. Para eles, está sendo realizado o processo de *supplier due diligence* (verificação de integridade de fornecedores).
- Implementada 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.
- As requisições de compras solicitadas por meio de fornecedores indicados em conjunto com o departamento de compras são ou não aprovadas após constatação de cumprimento dos critérios da Política de Fornecedores Indicados GECOM-002.
- Desenvolvida a Norma GERCO-002 (oferecimento ou recebimento de presentes, eventos ou outros benefícios), estabelecendo critérios para o oferecimento ou recebimento de benefícios envolvendo clientes, parceiros de negócios e agentes públicos.

O Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) está alinhado e comprometido com seus gestores e colaboradores em relação à Identidade Institucional e no combate à corrupção.

Com fidelidade aos seus compromissos e valores, estimulando atitudes que favoreçam empatia, honestidade e cooperação entre a Instituição e os seus públicos internos e externos. A Gestão Corporativa estabelece um comitê multidisciplinar para a avaliação e investigação quando do acolhimento de uma denúncia.

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

## 205-3 – Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas

Em 2018, não foram registradas ocorrências de denúncia de corrupção na Instituição. As apurações dos fatos, quando ocorrem, são tempestivas e conduzidas com profissionalismo, imparcialidade e sigilo. Após a implantação do Código de Ética do Instituto Presbiteriano Mackenzie (prevista para 2019), será implementado um sistema de denúncias que incluirá Canal de Denúncias, política para condução de investigações e medidas disciplinares e um Comitê de Ética.

# PADRÃO SOCIAL

## TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

### 103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes – treinamento e educação

O Programa de Desenvolvimento de Pessoas foi elaborado pela Coordenação de Gestão por Competências (SUPES), sendo ministrado por professores do Mackenzie, considerando as Diretrizes para Gestão de Pessoal determinadas no Planejamento Estratégico Institucional 2016–2025, assim como nas Normas e Procedimentos da Superintendência de Gestão de Pessoas e Suprimentos, contribuindo para a capacitação profissional dos colaboradores, observando a vocação Confessional e os princípios e valores adotados na Instituição.

O Programa contempla cursos dedicados à formação de lideranças, áreas técnicas, áreas de natureza comportamental, segurança do trabalho e integração de novos funcionários, com o objetivo de oferecer conhecimentos que serão fundamentais para o desempenho profissional.

### 103-3 – Avaliação da forma de gestão – treinamento e educação

#### PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Durante os meses de maio e junho foi realizada a avaliação de clima organizacional, conduzida pela Superintendência de Gestão de Pessoas e Suprimentos (SUPES) e pela Comissão de Avaliação Acadêmica Institucional (COOAI)/Comissão Própria de Avaliação (CPA), com o apoio da Gerência de Tecnologia da Informação (GERTI).

A avaliação envolveu todos os colaboradores do Instituto Presbiteriano Mackenzie, da Universidade, das Faculdades e dos Colégios, e esteve disponível entre 21 de maio e 10 de junho.

O método utilizado é uma adaptação do que se convencionou chamar *self-administered questionnaire*, de amostragem não probabilística, em que um questionário (instrumento de avaliação) é colocado à disposição de um conjunto predefinido de potenciais respondentes, e a decisão de participar ou não da amostra, respondendo ou não ao questionário, é voluntária.

Os potenciais respondentes foram todos os colaboradores do Instituto Presbiteriano Mackenzie e de suas Mantidas, e o preenchimento do instrumento foi realizado on-line, por meio de um sistema próprio, desenvolvido pela GERTI. Nesse processo, apesar de o participante ter de entrar no sistema com seu DRT e senha, o anonimato foi preservado.

O objetivo da avaliação é conhecer o grau de satisfação dos colaboradores com a Instituição no que diz respeito ao ambiente de trabalho, aos benefícios oferecidos, à liderança, à ética e imagem organizacional, às oportunidades profissionais e às relações interpessoais, entre outros.

Com base nos resultados, a ideia é propor melhorias no ambiente de trabalho e na qualidade de vida nesses espaços.

## O INSTRUMENTO

O instrumento é composto de 58 questões de múltipla escolha e de uma questão aberta. Embora tenha sido estimado um tempo de aproximadamente 30 a 45 minutos para cada colaborador responder às questões, o programa permite salvar e continuar respondendo posteriormente.

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 à 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).

## ADESÃO AO PROCESSO

O total de colaboradores previstos para a participação no processo avaliativo foi de 4.097, sendo que houve a participação de 1.264. Portanto, a adesão foi de 30,85% dos colaboradores de todo o IPM e de suas Mantidas. Para um índice de confiança de 95%, a margem de erro para essa avaliação foi de 2,3%.

A pesquisa teve a participação no processo avaliativo pelos diferentes setores do IPM, dos diferentes *campi* da UPM, das Faculdades e dos Colégios.

## CONCLUSÕES

Por meio dos resultados consolidados obtidos para o IPM, constata-se que a média de todos os indicadores de qualidade de todos os setores foi superior a 77% de aprovação, sendo que a média entre os diferentes setores é de 89% de aprovação.

Embora sejam pontuais, os resultados consolidados da Instituição apresentam alguns indicadores que receberam reprovação, ou seja, houve dimensões com nota inferior a 0,60, percebendo-se, pelos resultados individuais, que há pontos sensíveis, com fragilidades que demandam atenção.

Entre elas, foram apontadas as seguintes dimensões (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 pelos 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 o 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 prazos).

- Os indicadores também apontam que se deve dar atenção e talvez melhores esclarecimentos com relação às mudanças necessárias na política organizacional da Instituição (Mackenzie de ontem e de hoje).

Entre as potencialidades apresentadas pelos diferentes setores foram apontadas as seguintes dimensões (indicadores de aprovação maiores que 90%):

- A atuação do Mackenzie é regida por valores éticos.
- A Instituição tem boa imagem perante seus colaboradores.
- Os colaboradores são tratados com respeito, independentemente do cargo que ocupam.
- A Instituição é responsável socialmente.
- O Mackenzie procura proporcionar bons benefícios e serviços a seus colaboradores.
- A Instituição atende prontamente às solicitações de seus clientes.
- O clima de trabalho da equipe é bom.
- O relacionamento entre os funcionários em cada um dos setores é bom.
- A direção está comprometida em melhorar a segurança dos colaboradores.
- As decisões dos superiores no dia a dia são corretas.
- Os colaboradores consideram muito bom o desempenho de seu trabalho, procurando realizar o mesmo para obter os melhores resultados.
- Os colaboradores se sentem aptos para assumirem maiores responsabilidades do que costumam ter.

Com base nos resultados obtidos, outras análises poderão também ser realizadas de acordo com as demandas e os interesses das instâncias superiores.



**404-1 – Número médio de horas de treinamento por ano por empregado | 404-2 – Programas de melhoria do conhecimento dos funcionários e programas para transição de carreira**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

A Superintendência de Gestão de Pessoas e Suprimentos (SUPES) desenvolveu Programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, investindo R\$ 751.400,00 destinados a participações de auxiliares administrativos e R\$ 192.700,00 aos professores da Educação Básica. Na Universidade foram investidos R\$ 913.400,00, destinados a participações de professores em eventos nacionais e internacionais e capacitações internas e externas, totalizando R\$ 1.857.500,00 de recursos em treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Abaixo, o quadro detalha o número de colaboradores beneficiados, totalizando 11.013 participantes e 66.653 horas em treinamento.

Treinamentos/ capacitações	Participantes	Horas
Participações de auxiliares administrativos/educacionais em capacitações internas e externas	3.300	32.082
Participações de professores em capacitações internas e externas	7.478	30.740
Participações de professores em eventos (Congressos e similares)	235	3.831
<b>Total</b>	<b>11.013</b>	<b>66.653</b>

**BASE DE DADOS: DEZEMBRO DE 2018**

Categoria funcional*	Total de participantes (unidades)
Auxiliares de Administração Escolar	3.300
Professores	7.713
<b>Total</b>	<b>11.013</b>

Categoria funcional*	Horas de treinamento – total
Auxiliares de Administração Escolar	32.082
Professores	34.571
<b>Total</b>	<b>66.653</b>

Categoria funcional*	Média de treinamento (horas/participantes) – total
Auxiliares de Administração Escolar	9,72
Professores	4,48
<b>Total</b>	<b>14,20</b>

\* Dados referentes ao IPM e às Mantidas (base: 31 de dezembro de 2018). Não estão consideradas as unidades de Curitiba, Castro e Dourados.

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento de 2018 teve como diferencial a abordagem pelo modelo de competências, atuando nos requisitos técnicos e comportamentais.

**Pilar:**  
**Solidez para crescimento no longo prazo – Estratégias para crescimento e perenidade do negócio**

**ENCONTROS DE ÁREAS**

**SUPES** – Realizado nos dias 10 e 11 de agosto no Novotel Center Hotel, em São Paulo (SP), com a participação de 52 colaboradores com o objetivo de aperfeiçoar a política de gestão de pessoas, a fim de alcançar melhores níveis de satisfação, de clima organizacional e de qualidade de vida no trabalho, alinhado com a Identidade Institucional.

Objetivos específicos:

- Aperfeiçoar os relacionamentos e a colaboração entre pares e áreas.
- Reforçar a importância de se observar o cumprimento de processos que tenham impacto no dia a dia e nas metas estratégicas.
- Construir um RH estratégico.

**Marketing** – Realizado nos dias 14 a 16 de junho na Colônia de Férias em Campos do Jordão (SP), com a participação de 40 colaboradores com os objetivos de promover a motivação e engajar e propiciar interação de equipe, organização dos fluxos internos de trabalho e realização de planejamento das atividades do Marketing.

**Financeiro** – Realizado nos dias 22 e 23 de junho no Hotel Rancho Silvestre, com a participação de 34 pessoas com o objetivo de aprimorar o clima organizacional, o relacionamento e a colaboração entre os departamentos, visando à prestação de atendimento de excelência aos alunos e a toda a comunidade Mackenzista. Visou

ainda estimular o desenvolvimento pessoal, interpessoal e profissional dos colaboradores.

**Contabilidade** – Realizado no dia 27 de junho no Fogo de Chão, com a participação de 17 colaboradores, com o objetivo de desenvolver a parte técnica e comportamental com base no modelo de competências, visando à melhoria dos processos internos para uma prestação de atendimento de excelência aos colaboradores internos.

**Inglês para Gestores do IPM** – Visando apoiar o Mackenzie no processo de Internacionalização, foi criado no segundo semestre de 2018, em parceria com o Mackenzie Language Center (MLC), o Programa de Capacitação no idioma inglês para todos os gestores do IPM. Atualmente, o programa contempla 35 gestores das diversas áreas administrativas do IPM.

**Inglês para áreas estratégicas de atendimento do IPM** – Visando apoiar o Mackenzie no processo de Internacionalização, foi criado no início de 2017, em parceria com o Mackenzie Language Center (MLC), o Programa de Capacitação no idioma inglês em áreas estratégicas de atendimento: Biblioteca, Transporte, Segurança e Recepção, com a participação de 88 colaboradores e 12 secretárias das áreas de Superintendências, Diretorias, Pró-Reitorias e Conselho Deliberativo, Assessoria Jurídica e Gabinete da Reitoria, abrangendo o total de cem colaboradores.

**Pilar:**  
Qualidade e acesso à educação – excelência do ensino

**AEJA** – Realizado nos dias 26 a 28 de junho, no Hotel Terras Altas, em Itapeverica da Serra (SP), com a participação de 34 colaboradores, tendo como tema principal “O Perfil e Desempenho Profissional na Escola Cristã”.

**Educação Básica** – Realizado nos dias 2 a 5 de agosto no Novotel Jaraguá, com a participação de 110 colaboradores entre Diretores, coordenadores, orientadores e Capelães dos seis Colégios (São Paulo, Tamboré, Brasília, Palmas, AEJA e Castro), tendo como tema principal “Lidando com Aluno Difícil ou Indisciplinado: fundamentos, técnicas e limites legais”.

**Unidade de Palmas** – Capacitação e integração visando ao aprimoramento do atendimento e à disseminação e ao alinhamento da Identidade Institucional, nos dias 11 e 12 de junho, realizado no

Colégio Mackenzie em Palmas, contando com 50 participantes.

**Semana de Preparação Pedagógica na UPM** – Destinada aos professores com a proposta de oferecer oficinas e participação em mesas temáticas. Nos dois semestres de 2018, participaram 6.951 professores da UPM, sendo 3.757 no primeiro semestre e 3.194 no segundo semestre. Essas programações fazem parte do processo de formação continuada e de preparação para o semestre letivo.

**Semana de Preparação Pedagógica na Educação Básica** – Destinada aos professores, coordenadores e orientadores pedagógicos, com a proposta de oferecer *workshops*, oficinas e palestras visando ao desenvolvimento docente. Teve a participação total de 237 colaboradores, entre docentes e auxiliares.

**Pilar:**  
Qualidade e acesso à educação – atração, desenvolvimento e qualificação do corpo docente e funcionários

**Homenagem às Secretárias** – No dia 28 de setembro, no Novotel, em parceria com a Presidência, foram reunidos 110 colaboradores com o objetivo de reconhecer e valorizar o trabalho desenvolvido pelas secretárias da Instituição.

**Homenagem aos colaboradores com mais de 30 anos de trabalho no Mackenzie** – No dia 28 de novembro, no Centro Histórico, a Diretoria-Executiva do Instituto Presbiteriano Mackenzie realizou homenagem aos 30 colaboradores com 30 anos de serviços prestados à Instituição completados em 2018.

**Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL)** – No período de abril a dezembro de 2018, foram capacitados 50 gestores do IPM, com base no Planejamento Estratégico 2016–2025, com o objetivo de aprimorar a gestão administrativo-financeira acadêmica do Mackenzie, de forma a alcançar excelência com sustentabilidade.

Foram realizados em 2018 novos módulos, de forma a consolidar a formação obtida nos últimos três anos do PDL para que todos os gestores possam ter apoio em suas escolhas estratégicas, nos resultados de suas áreas, bem como no planejamento, no gerenciamento e na construção de novos projetos necessários ao bom funcionamento do Mackenzie. Os temas foram desenvolvidos em módulos, totalizando carga horária de 54 horas e mais oito horas de plantão aos grupos de projetos de maio a dezembro com os seguintes destaques:

- Design Thinking.
- Jogo das Cartavelas.
- Jogo do Poder.
- Apresentação dos resultados de projetos elaborados por todas as áreas do IPM.

**Programa de *coaching* para auxiliares do IPM, liderança administrativa da UPM e orientadores pedagógicos da Educação Básica** – Em 2018, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas realizou um Programa de *Coaching* com duas turmas (manhã e tarde), com 24 horas de carga horária, contemplando 30 orientadores pedagógicos dos Colégios de São Paulo e Alphaville. O objetivo foi capacitar, discutir e interpretar os conceitos da metodologia *coaching* por meio de experiências teóricas e práticas, promover o desenvolvimento

de habilidades de um profissional *coach*, otimizando seu desempenho e aptidão no relacionamento interpessoal. Além disso, a ideia foi ensinar o manuseio de ferramentas para construção de planos de ação mais eficazes, que apoiarão os participantes a transformarem sonhos e metas em realidade, conciliando o equilíbrio da vida pessoal e profissional.

**CONTEÚDO**

Encontro	Dia	Programação
1	1º dia – 4:00 15/03/18	Conceito de <i>coaching</i> História do <i>coaching</i> Ferramenta de <i>coaching</i> – aplicação
2	2º dia – 4:00 22/03/18	Momento <i>coaching</i> Habilidades <i>coaching</i> Ferramenta de <i>coaching</i> – aplicação
3	3º dia – 4:00 29/03/18	Valores Ferramenta de <i>coaching</i> – aplicação
4	4º dia – 4:00 05/04/18	Avaliação prévia de estilos comportamentais Ferramenta de <i>coaching</i> – aplicação
5	5º dia – 4:00 12/04/18	Avaliação prévia de estilos comportamentais Ferramenta de <i>coaching</i> – aplicação Encerramento

Em paralelo ao programa, a SUPES/CGCOM disponibiliza desde março um corpo de profissionais *coaching* contratados externamente para apoiar colaboradores estratégicos das áreas administrativas indicados por sua liderança, com o objetivo de potencializar o desempenho.

## AÇÕES REALIZADAS EM 2018

**Projeto Cada Gota Conta** – Foi realizada a primeira edição da doação de sangue no dia 28 de julho no Hospital das Clínicas. A segunda edição aconteceu no dia 1º de dezembro no Hospital AC Camargo, com o apoio do Mackenzie Voluntário.

**Treinamento e desenvolvimento com foco em competências** – Após identificar os *gaps* das áreas da SUPES por meio da Avaliação por

Competências realizada em 2017, houve um trabalho em conjunto com T&D em cursos/temas dedicados ao desenvolvimento dos *gaps* detectados. A maior adesão e retorno dos colaboradores para o desenvolvimento de competências específicas ocorreu no curso “Empreendedorismo e Planejamento Estratégico”. Seguem as competências desenvolvidas pelo curso:

Competência	Descrição
<b>Atenção</b>	Concentração da atividade mental sobre um objeto determinado. Capacidade do indivíduo em focalizar, selecionar e manter a atenção a estímulos-alvo diante de vários estímulos disponíveis.
<b>Capacidade de análise</b>	Capacidade de organizar informações e utilizar ferramentas que permitam análises criteriosas e conclusões assertivas. Analisar é ver o detalhe e encontrar soluções, seja com base em números, seja com base em percepções.
<b>Empreendedorismo</b>	Iniciativa de implementar novos negócios, ideais, processos e mudanças em empresas já existentes. Capacidade de criar e reformular estratégias para investir na eficácia de resultados. Disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios.
<b>Foco em resultados</b>	Competência essencial no mercado atual. Uma pessoa com essa competência tem a capacidade e disposição para alcançar os resultados desejados, com o menor gasto de tempo e recursos considerando a ética e os valores individuais. Tem alto grau de compromisso com suas atribuições e entregas, dá o máximo do seu potencial para fortalecer resultados por meio das melhores práticas.
<b>Inovação</b>	Capacidade de buscar novas ideias e estratégias que agregam valor aos resultados.
<b>Organização</b>	Capacidade de ter controle sobre todas as suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva.
<b>Planejamento</b>	Capacidade de dar ordem de prioridade às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.
<b>Visão sistêmica</b>	Capacidade de ter a visão do todo e fazer análises parciais e totais para tomada de decisão e de estratégias de sucesso. Consiste na habilidade de compreender o “todo” e ter o conhecimento do “todo”, de modo que permita a análise ou a interferência deste.

## AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS – PESQUISA PÓS-AVALIAÇÃO

**Reunião para realização de pesquisa pós-avaliação** – Foram promovidas três reuniões com os colaboradores da SUPES em dias alternados, para que todos pudessem participar, com o objetivo de realizar uma pesquisa de pós-avaliação por competências para acompanhar o andamento, a aceitação, a percepção e o entendimento do programa, sanar possíveis dúvidas e divulgar os próximos passos.

**Avaliação por Competências – reuniões** – A fim de reciclar e manter em dia o tema, foi realizada, com os colaboradores da SUPES, uma reunião com o tema “Avaliação por Competências” para informá-los sobre a mudança de data de Avaliação de Desempenho por Competências e explicar a nova estratégia. Foram divulgados ainda os cursos internos do segundo semestre com foco em competências e promovida palestra sobre a Avaliação por Competências.

**Palestra Recrutamento e Seleção por Competências aos Gestores** – A palestra foi realizada no dia 14 de setembro, no Centro Histórico, com objetivo de divulgar aos gestores uma das etapas do Programa de Gestão por Competências e compartilhar e validar o mapeamento dos mais de 300 cargos de suas equipes, auxiliando-os nas contratações com perfil adequado ao cargo e no desenvolvimento dos ocupantes do posto.

**Semana do Feedback** – Realizada com objetivo de promover a cultura de *feedback*, fundamental no programa de Gestão por Competências. A semana interativa, diferente e de integração envolveu 202 colaboradores. Antes dela, foram divulgados informativos e comunicações sobre o que é *feedback*. Na abertura da semana todos receberam materiais para participar (blocos personalizados, chocolate e *feedback* personalizado). Durante o evento também foi incluído um carrinho de pipoca *gourmet* personalizado no Jardim Itacolomi para todos os colaboradores. O fechamento da semana contou com atividades premiadas com brindes.

**Confraternização de fim de ano** – No dia 6 de dezembro, na confraternização da SUPES, foi realizada uma dinâmica com o objetivo de fechar o tema Gestão por Competências em 2018. Outro objetivo foi reconhecer e motivar, compartilhando resultados do programa de Gestão por Competências por meio de depoimentos sobre o desenvolvimento pessoal e profissional de competências. Ao final, cada um que participou recebeu um “*kit* competência” como presente por ter abraçado o programa e desenvolvido competências essenciais para suas atividades diárias na SUPES.

**PDL 2018** – No fechamento do PDL 2018, foi elaborado um “certificado de reconhecimento” como forma de parabenizar os participantes pelo trabalho e motivá-los por suas competências.



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

Avaliações de desempenho realizadas no ano de 2018*								
Tipo de avaliação	Unidade	Área	Homens	Mulheres	Total	Percentual de homens	Percentual de mulheres	Percentual por unidade
Por metas e objetivos	Rio de Janeiro	Faculdade	20	25	45	44%	56%	0,36%
Por metas e objetivos	Brasília	Faculdade	1	4	5	20%	80%	0,29%
Por competências	Higienópolis	CGCCOM	4	15	19	21%	79%	0,04%
Por competências	Higienópolis	SUPES	0	2	2	0%	100%	0,04%
Por competências	Higienópolis	GECOM	8	4	12	66%	34%	0,04%
Por competências	Higienópolis	COAPE	1	7	8	12%	88%	0,04%
Por competências	Higienópolis	COSBE	1	2	3	33%	67%	0,04%
<b>Total geral</b>			<b>35</b>	<b>59</b>	<b>94</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>	

Gênero	Total*	Percentual em relação ao total de empregados
Mulheres	1.933	0,18%
Homens	1.932	0,03%

\* Dados referentes ao IPM e às Mantidas (base: 31 de dezembro de 2018). Não estão consideradas as unidades de Curitiba, Castro e Dourados.

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

de admissão. O plano de carreira foi homologado nas unidades.

O processo, com foco em competências e como projeto-piloto, iniciou-se em 2018 na unidade Higienópolis (SP) e contemplou os auxiliares de administração escolar em todas as áreas da SUPES.

Foram contempladas somente as unidades Rio de Janeiro e Brasília ligadas à Faculdade, para avaliação de desempenho com base em metas e objetivos.

## Pilar: Identidade Institucional – gestão da cultura e dos valores do Mackenzie

**Programa Oficial de Integração de Novos Colaboradores** – Em 2018, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas realizou quatro eventos de Integração de novos colaboradores, contando com a presença de 225 participantes, conforme segue:

Data	Número de participantes
28 de março	81
20 de junho	63
19 de setembro	47
23 de novembro	34
<b>Total</b>	<b>225</b>

**Programa de Confessionalidade para os orientadores, coordenadores e docentes da Educação Básica** – Realizado no primeiro e segundo semestres de 2018, nas instalações internas do Mackenzie, com a participação de 145 colaboradores, para disseminar a Confessionalidade na Educação Básica, conforme os temas apresentados no quadro abaixo:

<b>Palestra 1</b> O que fazemos enquanto escola cristã? (Cosmovisão e educação) Professor: Filipe Costa Fontes	<b>Palestra 2</b> Quem somos enquanto seres humanos? Professor: Heber Campos Jr.	<b>Palestra 3</b> Como cuidamos do próximo e do mundo? (Sustentabilidade no uso de recursos e cuidado do meio ambiente) Professor: José Carlos Piacente Jr.
<b>Data: 25/04</b> Educação Infantil e Ensino Fundamental I (HTPE* Extra) <b>Horário:</b> 17:50 às 19:30 <b>Local:</b> Sala de Vídeo – Prédio 46	<b>Data: 25/04</b> Ensino Fundamental II (HTPE Extra) <b>Horário:</b> 14:30 às 16:30 <b>Local:</b> Sala do Prédio 18	<b>Data: 25/04</b> Ensino Médio <b>Horário:</b> 17:30 às 19:10 <b>Local:</b> Biblioteca do Ensino Médio
<b>Data: 22/08</b> Ensino Médio <b>Horário:</b> 17:30 às 19:10 <b>Local:</b> Biblioteca do Ensino Médio	<b>Data: 22/08</b> Educação Infantil e Ensino Fundamental I <b>Horário:</b> 17:50 às 19:30 <b>Local:</b> Sala de Vídeo – Prédio 46	<b>Data: 22/08</b> Ensino Fundamental II (HTPE Extra) <b>Horário:</b> 14:30 às 16:30 <b>Local:</b> Sala do Prédio 18
<b>Data: 03/10</b> Ensino Fundamental II (HTPE Extra) <b>Horário:</b> 14:30 às 16:30 <b>Local:</b> Sala do Prédio 18	<b>Data: 03/10</b> Ensino Médio <b>Horário:</b> 17:30 às 19:10 <b>Local:</b> Biblioteca do Ensino Médio	<b>Data: 03/10</b> Educação Infantil e Ensino Fundamental I <b>Horário:</b> 17:50 às 19:30 <b>Local:</b> Sala de Vídeo – Prédio 46

\* Horas de Trabalho Pedagógico na Escola.

## PROGRAMA MACKENZIE DE INCLUSÃO

### Apresentação

Trata-se do relatório de implantação do Programa Mackenzie de Inclusão (PMI). O projeto, apresentado abaixo, foi elaborado pela área de Gestão por Competências (CGCOM) a partir de maio de 2018. O trabalho consiste em contribuir com um novo olhar para a inclusão e garantir que o quadro de colaboradores do Mackenzie reflita as diferenças existentes na sociedade.

O PMI está subdividido nas categorias Pessoas com Deficiência e Aprendizes. O objetivo é aumentar a quantidade de informações sobre o tema, os processos de conscientização, os acompanhamentos das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho e os treinamentos técnicos ou comportamentais necessários, e contribuir nas mediações de conflitos.

### Objetivos do Programa Mackenzie de Inclusão

Contribuir com o fortalecimento da Identidade Institucional mediante cumprimento da legislação vigente, promovendo a inclusão, o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, conforme previsto no Objetivo Estratégico 10.1 definido para o planejamento estratégico (2019–2028).

Proporcionar a todos o desenvolvimento pessoal e profissional em suas relações com autonomia, bem como criar projetos sociais para pessoa com deficiência, pautados na Confessionalidade, Missão, Visão, Princípios e Valores.

### 1. Programa Mackenzie de Inclusão – Pessoas com Deficiência

O Programa Mackenzie de Inclusão – Pessoas com Deficiência (PMI-PcD) tem por finalidade atender à legislação (Lei de Cotas – Lei nº 8.213/91, artigo 93, e Lei Brasileira de Inclusão), que, pela relação com o número de contratados, prevê o preenchimento de 5% do quadro de funcionários com pessoas com deficiência ou reabilitados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) no Mackenzie. O PMI-PcD busca identificar e direcionar ações para providenciar os recursos de acessibilidade, garantindo o desempenho do profissional pelas competências requeridas no cargo e a ampliação do número de participantes com deficiência nos processos de seleção.

Para o Mackenzie, o programa contribuirá na gestão de pessoas, pois visa à garantia da equidade nas relações interpessoais, de forma a elevar a autoestima e a reter os funcionários com deficiência, além de acrescentar mais contratações de PcD.

Abaixo está demonstrado o cálculo da cota baseado no número total de colaboradores da Instituição, considerando os parâmetros que o Ministério Público do Trabalho e o Ministério do Trabalho utilizam para as avaliações das organizações:

#### Cálculo da cota de pessoas com deficiência\*

Base: dezembro/2018

Unidade	Total geral	Meta 5%	PcD atual	Faltam
Alphaville	431	22	21	1
Campinas	157	8	2	6
Campos do Jordão	4	0	0	0
Colégio Brasília	301	15	8	7
Escola AEJA	37	2	0	2
Faculdade Brasília	17	1	0	1
Higienópolis	2.735	137	76	61
Palmas	49	2	0	2
Rio de Janeiro	123	6	1	5
Sítio Cabuçu	11	1	0	1
<b>Total geral</b>	<b>3.865</b>	<b>194</b>	<b>108</b>	<b>86</b>

#### Demonstrativo de resultados

#### Funcionários com deficiência\*

Ano-base: 2018

Local/meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Alphaville	21	21	21	21	21	22	22	22	22	22	22	21
Campinas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Campos de Jordão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colégio Brasília	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Escola AEJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Faculdade Brasília	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Palmas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rio de Janeiro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
São Paulo*	64	64	64	64	68	66	68	68	69	69	72	76
Sítio Cabuçu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pessoa com Deficiência</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>105</b>	<b>108</b>

\* Dados referentes ao IPM e às Mantidas. Não estão consideradas as unidades de Curitiba, Castro e Dourados

A análise dos dados já apresentados demonstra o crescimento de aproximadamente 19% em São Paulo, obtido após a estruturação e implantação do PMI-PcD, com início em maio de 2018. O crescimento acelerou após o evento de lançamento do PMI-PcD aos gestores, com a participação da DIREX.

Nas unidades em que o PMI-PcD não foi implementado, praticamente não houve alteração no número de funcionários com deficiência para cumprimento da cota.

#### Atividades realizadas

Entre os meses de maio e outubro foram realizadas as atividades evidenciadas nos quadros a seguir:

Acompanhamentos de PcD*									
Meses	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Acompanhamentos de equipes	0	0	2	0	1	0	0	0	3
Acompanhamentos com PcD	0	0	1	1	1	1	1	1	6
Reunião com gestores/líderes	4	7	2	3	1	3	1	1	22

Treinamentos PMI*									
Meses	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Participação da equipe em cursos e eventos	1	3	5	1	4	2	2	0	17
Carga horária da equipe PMI	4	24	20	8	32	8	40	0	132
Conscientizações	1	3	2	1	0	1	0	1	8

\* Dados referentes ao IPM e às Mantidas (base: 31 de dezembro de 2018). Não estão consideradas as unidades de Curitiba, Castro e Dourados.

Destaque foi o lançamento do PMI-PcD, no dia 23 de outubro, em evento que contou com a participação de gestores de toda a Instituição e da DIREX. Foram convidados 109 gestores, dos quais 60% compareceram.

## 2. Programa Mackenzie de Inclusão – Aprendiz

O Programa Mackenzie de Inclusão – Aprendiz (PMI-Aprendiz) visa essencialmente cumprir a Lei nº 10.097/00 (Lei da Aprendizagem), que prevê o preenchimento de no mínimo 5% do total de colaboradores da Instituição que demandem formação técnico-profissional.

Os objetivos do PMI-Aprendiz baseiam-se em capacitar um tutor/colaborador que acompanhará e avaliará o jovem em suas atividades diárias, processo importante para contribuir com a formação e possível efetivação desse profissional.

No quadro abaixo está demonstrado o cálculo da cota de aprendizes por unidade, considerando os colaboradores da Instituição que demandam formação técnico-profissional, conforme os parâmetros que o Ministério Público do Trabalho e o Ministério do Trabalho utilizam para as avaliações das organizações:

Cálculo da cota de aprendizes*					
Unidade	Colaboradores que demandem formação técnico-profissional	Meta 5%	Aprendizes	Aprendizes com deficiência	Faltam
Higienópolis	922	47	43	5	4
Escola AEJA	5	1	1	0	0
Sítio Cabuçu	11	1	0	0	1
Alphaville	180	9	6	0	3
Campinas	60	3	3	0	0
Campos do Jordão	4	1	0	0	1
Colégio Brasília	101	6	4	0	2
Faculdade Brasília	5	1	0	0	1
Palmas	18	1	0	0	1
Rio de Janeiro	47	3	4	0	0
<b>Total geral</b>	<b>1.353</b>	<b>73</b>	<b>61</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

\* Dados referentes ao IPM e às Mantidas (base: 31 de dezembro de 2018). Não estão consideradas as unidades de Curitiba, Castro e Dourados.

#### Atividades realizadas

Em outubro, o PMI-Aprendiz realizou o primeiro encontro com os jovens para apresentar o programa, orientar e reforçar a importância do desenvolvimento profissional com as capacitações e proporcionar treinamento sobre a importância das competências no ambiente organizacional. A palestra foi realizada pela equipe de Gestão por Competências, que ressaltou aos aprendizes a importância de buscar o desenvolvimento profissional com foco em competências e manter-se na Instituição após o término do programa.

#### Programa de Gestão por Competências

A SUPES iniciou a implantação 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 nas ações de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, de forma sistêmica, criteriosa, sustentável e direcionada aos objetivos estratégicos do Mackenzie. Inicialmente, o programa está dimensionado para o atendimento da Unidade Higienópolis, em São Paulo, especificamente para as áreas administrativas do Instituto Presbiteriano Mackenzie, considerando uma estimativa de 550 cargos e 1.434 colaboradores que participarão do Programa.



# COMUNIDADES LOCAIS

Desde o início dos trabalhos, o Comitê Gestor recebeu da SUPES 376 descrições de cargos. Para o desenvolvimento das ferramentas a serem utilizadas, 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 do cargo, 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 construída a ferramenta de Recrutamento e Seleção por Competências a ser utilizada no processo de entrevista comportamental com foco em competências.

**3ª Etapa** – Construção da Ferramenta de Avaliação por Competências: com base nas etapas anteriores, é construída a ferramenta de Avaliação de Desempenho com foco em competências, permitindo uma avaliação assertiva do colaborador que ocupa aquele cargo.

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

Desde o início do programa, já foram treinados 169 colaboradores para utilização das ferramentas de Gestão por Competências.

As informações podem ser visualizadas no seguinte quadro:

Principais etapas do Programa de Gestão por Competências	Total
Número total de descrições de <b>cargos</b>	550
Número de descrições de <b>cargos entregues ao Comitê Gestor</b>	376
Número de descrições de <b>cargos mapeadas e mensuradas – Etapa 1</b>	376
Número de descrições de <b>cargos com ferramenta de R&amp;S por competências – Etapa 2</b>	376
Número de descrições de <b>cargos com ferramenta de avaliação por competências – Etapa 3</b>	376
<b>Número de colaboradores treinados no tema “Gestão por Competências”</b>	169

## 103-2 – Abordagem de gestão e seus componentes – comunidades locais

A gestão sobre esse tema é compartilhada entre diversas áreas da organização, incluindo Coordenadoria de Extensão e as gerências do Instituto Presbiteriano Mackenzie. Cada área atua conforme suas atribuições e conta com as unidades acadêmicas para execução de programas e projetos.

O relacionamento com as comunidades do entorno é pautado pela Identidade Institucional do Mackenzie, que destacam nos seus Princípios e Valores os seguintes aspectos:

- No relacionamento entre órgãos colegiados, unidades e departamentos: cooperação, espírito de equipe, profissionalismo e comunicação adequada.
- No relacionamento com outras instituições: responsabilidade, independência e transparência.
- Na sociedade: participação e prestação de serviços à comunidade.
- E, em todas as circunstâncias, agir com amor, que é o vínculo da perfeição.

O Mackenzie interage diariamente com vários públicos que influenciam direta e indiretamente suas atividades: alunos, funcionários, fornecedores, comunidade, governo em suas três esferas – em especial Ministério da Educação (MEC) e Ministério Público –, grupos religiosos e de trabalho e organizações não governamentais, entre outros. Para assegurar o alinhamento institucional no relacionamento com esses públicos, a Instituição mantém um conjunto de políticas e normas que regulam a atuação de suas áreas – Atendimento ao Aluno, Compras, Financeiro, Contabilidade, Controladoria, Responsabilidade Social, Projetos, Obras e Manutenção, Suporte Operacional, Serviços de Facilidades, Segurança, Gestão de Pessoas e Suprimentos, Tecnologia da Informação e MackPesquisa.

### 103-3 – Avaliação da forma de gestão – comunidades locais

Os resultados da gestão são avaliados de acordo com os parâmetros e indicadores estabelecidos por políticas, programas e projetos. Alguns processos de avaliação e reporte são regulamentados por legislação, outros são estabelecidos pelos gestores das áreas responsáveis e monitorados pela Auditoria Interna. Periodicamente, são revisados os parâmetros, buscando torná-los mais aderentes à realidade e expectativa dos *stakeholders*.

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

Em 100% das operações são implementados programas de engajamento da comunidade local.

Para o levantamento de necessidades para a Educação Básica, são realizadas periodicamente reuniões de Pais e Mestres com o objetivo de aproximar alunos e Responsáveis com a organização. Na Universidade, um importante processo participativo de avaliação social existente para alunos bolsistas é a Comissão Local de Acompanhamento e Controle Social (COLAP – ProUni).

Os principais impactos ambientais estão relacionados ao consumo de recursos para suporte às atividades educacionais. Assim, o consumo de água, energia e materiais é monitorado, e são adotadas medidas para aumento da eficiência e disposição adequada dos resíduos gerados.

O programa de desenvolvimento comunitário local baseado nas necessidades das comunidades locais é o AEJA Mack (Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos – Mackenzie), que oferece, gratuitamente, cursos regulares de Ensino Fundamental e Médio para a população carente. O prédio fica localizado no bairro Santa Cecília. O Mackenzie também promove o engajamento comunitário por meio do Programa Mackenzie Voluntário. Em 2018, foram realizados 73 projetos socioeducacionais com a liderança de funcionários e professores de diferentes unidades, mobilizando mais de 18,4mil voluntários em favor de suas comunidades.

Para se comunicar com seus públicos, desde 2000, o Mackenzie publica o Balanço Social. Passou a adotar o padrão GRI em 2011–2012 e mantém a periodicidade anual de reporte desde 2015. Além disso, são criadas campanhas de comunicação desenvolvidas pela Gerência de Marketing.

Eventuais queixas podem ser encaminhadas formalmente à Ouvidoria da Universidade.

[www.mackenzie.br](http://www.mackenzie.br)



Instituto Presbiteriano  
**Mackenzie**



Instituto Presbiteriano  
**Mackenzie**