

PNQS 2019

Critérios de Avaliação

MEGSA

Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental

Níveis

Nível Básico 125 pontos Critérios “Primeiros Passos para a Excelência”

Nível I 250 pontos Critérios “Compromisso com a Excelência”

Nível II 500 pontos Critérios “Rumo à Excelência”

Nível III 750 pontos Critérios “Avanços para a Excelência”

Nível IV 1000 pontos Critérios de Excelência

Utilizado no PNQS na categoria “As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental” e “Selo de Qualidade do Fornecedor da Prestação de Serviços de Saneamento Ambiental”

Comitê Nacional da Qualidade ABES
Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental



O Troféu Quíron da Categoria As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental

Figura da mitologia grega, Quíron era um centauro, filho de Crono (Saturno) e da ninfa Filira, que foi adotado pelo deus Apolo. Quíron representa a união do instinto animal e da razão Apolínea. Configura, principalmente, a natureza da cura que a pessoa pode oferecer aos outros. Segundo a mitologia, Quíron é considerado o primeiro cientista, médico e professor a ocupar o mundo dos mortais, simbolizando a expansão da consciência. Como professor, médico e sanitarista dos deuses e dos mortais, procura estabelecer a importância de uma consciência ecológica, a preocupação com a saúde pública, com a identificação dos fatores que poderiam causar doenças e como curá-las.

Colaboradores do CNQA

Coordenação Geral do CNQA Rosana Dias - SABESP	Consultoria Técnica PNQS – Relator Carlos Amadeu Schauff - COMPUMAX
Coordenação CNQA Maria Angela Dumont Sargaço – Nova Fronteira	Gerente de Processos PNQS - Revisor Rodolfo Candeia - ROCA GESTÃO
Secretário Geral do CNQA Márcio Romero - ENGDB	Secretaria Operacional do CNQA Katia Bella e Mariana Tobias ABES-DN

[Consultar o Guia Regulamento PNQS 2019 para lista completa de membros das Câmaras Temáticas da ABES que apoiam o desenvolvimento do Sistema do PNQS em suas diversas categorias.](#)

O CNQA agradece a colaboração dos leitores que forneceram sugestões para o aprimoramento deste MEGSA do PNQS 2019 e coloca-se à disposição para analisar sugestões de melhoria.

Controle de versão

As informações em cores são diferenças de conteúdo a partir da do antigo Guia do PNQS 2018.

20/11/2018 – 0.0 1ª Draft – para consulta pública no CNQA.

04/11/2019 – 0.1 2ª Draft – após avaliação pela Coordenação e Instrutoria.

15/01/2019 – 1.0 1ª Versão oficial, após revisão final

23/02/2019 – 1.1 Ajustes: complemento acessibilidade NII 4.1c; complemento minorias, igualdade e não discriminação na seleção NII 6.1b.

Sumário

1	INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DO SANEAMENTO AMBIENTAL – MEGSA	5
	Uso do MEGSA na categoria PNQS AMEGSA	5
	Funcionamento do MEGSA	6
2	FUNDAMENTOS DO MEGSA	7
3	ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MEGSA	8
	Respondendo às questões de Processos Gerenciais (Critérios de 1 a 7)	8
	<i>Orientações e exemplo de apresentação de processos gerenciais</i>	10
	Respondendo à solicitação de Resultados Organizacionais (Critério 8)	11
	<i>Dicas e exemplos de apresentação de resultados organizacionais</i>	12
4	ESTRUTURA DO SISTEMA DE PONTUAÇÃO	16
	Dimensão de Processos Gerenciais	16
	Dimensão de Resultados Organizacionais	16
	Método de pontuação	17
	<i>FLUXO PARA DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM OU CRITÉRIO</i>	19
	<i>Tabela de pontuações máximas para Níveis B, I e II</i>	20
	<i>Tabela de pontuações máximas para Níveis III e IV</i>	20
5	INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	21
	P1. Ambiente organizacional	21
	P2. Principais clientes, demais partes interessadas e redes de atuação	22
	P3. Ambiente competitivo	24
	P4. Histórico da busca da excelência	24
	P5. Organograma	24
	P6. Pontuações máximas para a organização (Somente para Níveis III e IV)	25
6	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E SEUS QUADROS DE PONTUAÇÃO	26
	Nível B – Critérios “Primeiros Passos para a Excelência” – 125 pontos	26
	1 LIDERANÇA	26
	2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	28
	3 CLIENTES	30
	4 SOCIEDADE	31
	5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	32
	6 PESSOAS	33
	7 PROCESSOS	34
	8 RESULTADOS	35
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL B 125 pontos	36
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL B 125 pontos	40
	<i>Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível B – 125 pontos</i>	44
	Nível I – Critérios “Compromisso com a Excelência” – 250 pontos	45
	1 LIDERANÇA	45
	2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	48
	3 CLIENTES	50
	4 SOCIEDADE	51
	5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	52
	6 PESSOAS	53
	7 PROCESSOS	55
	8 RESULTADOS	57
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL I – 250 pontos	58
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL I – 250 pontos	62
	<i>Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível I – 250 pontos</i>	66
	Nível II – “Critérios Rumo à Excelência” – 500 pontos	67
	1 LIDERANÇA	67
	2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	72
	3 CLIENTES	75
	4 SOCIEDADE	77
	5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	79
	6 PESSOAS	81
	7 PROCESSOS	85
	8 RESULTADOS	89
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL II 500 pontos	93
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL II – 500 pontos	97
	<i>Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível II – 500 pontos</i>	101
	Nível III – “Critérios Avanços para a Excelência” – 750 pontos	102

Nível IV – “Critérios de Excelência” – 1000 pontos	102
1 LIDERANÇA.....	102
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	109
3 CLIENTES.....	112
4 SOCIEDADE.....	115
5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	117
6 PESSOAS.....	119
7 PROCESSOS.....	124
8 RESULTADOS.....	129
QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL III – 750 pontos.....	133
QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL III – 750 pontos.....	137
Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível III – 750 pontos	141
QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL IV – 1000 pontos	143
QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL IV– 1.000 pontos.....	147
Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível IV – 1000 pontos	151
7 FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL	152
8 GLOSSÁRIO	156

Estrutura deste documento

- 1. Introdução ao MEGSA**
Origem e uso na categoria AMEGSA do PNQS
- 2. Fundamentos da Excelência do MEGSA**
Princípios que dão origem às questões postuladas e resultados solicitados pelos Critérios de Avaliação
- 3. Estrutura dos Critérios de Avaliação do MEGSA**
Como as questões sobre processos gerenciais são apresentadas e como os resultados organizacionais são solicitados.
Como responder as questões postuladas e resultados solicitados, com exemplos
- 4. Estrutura do Sistema de Pontuação**
Quais fatores são avaliados e como são avaliados percentualmente nos quadros para pontuação (regras) para cada tipo de Item ou Critério.
Como é gerada a pontuação final.
- 5. Informações requeridas sobre o Perfil da Organização avaliada**
- 6. Critérios de Avaliação e seus Quadros de Pontuação.**
Tabelas com questões postuladas e resultados solicitados em cada Nível e respectivos quadros com regras para pontuação. Inclui quadro para registro da pontuação de autoavaliação.
- 7. Faixas de Pontuação Global**
- 8. Glossário**

1 Introdução ao Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA

Em 1997, o PQA – Prêmio da Qualidade ABES – foi instituído utilizando um modelo próprio inspirado em outros modelos utilizados em prêmios nacionais e internacionais baseados nos princípios da Gestão da Qualidade Total: prêmio europeu (da EFQM), norte-americano (MBNQA) e gaúcho (do PGQP), esse último derivado do nacional (da FPNQ), por sua vez fundamentado, à época, no modelo norte-americano.

Em 2002 o PQA evoluiu para o Modelo do PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade no Saneamento – baseado no MEG® – Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade –, associado a um GRMD – Guia de Referência para Medição do Desempenho – para o setor de saneamento ambiental.

Mais tarde, o Modelo do PNQS criou e incorporou diferentes Níveis de aprofundamento de Critérios, em parceria com a Rede QPC – Qualidade, Produtividade e Competitividade, que reuniu, com a FNQ, programas regionais e setoriais para unificar conceitos, bem como adicionou requisitos relativos à gestão de ativos de infraestrutura, críticos para o setor.

Para 2019, o MEGSA revisita diretamente o o Baldrige Excellence Framework 2017-2018 preconiza para excelência em gestão. Esse modelo que é utilizado pelo MBNQA, prêmio norte-americano de gestão, e é emitido pelo National Institute for Standard and Technology (NIST) dos EUA.

Ainda em 2019, o MEGSA introduz requisitos associados à transformação digital que está afetando profundamente os modelos de negócio e os processos das organizações privadas e públicas, principalmente aquelas com grandes quantidades de clientes e fornecedores, alterando a forma de interagir com eles e promovendo grandes mudanças nos produtos e na forma de gerir e operar os negócios.



Figura representativa do MEGSA

Com sua credibilidade e estrutura largamente difundidas no setor, desde 2018 o Modelo do PNQS passou a ser denominado **Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA**, mantendo sua estrutura na forma de:

- Fundamentos do MEGSA, que inclui o fundamento do Saneamento Ambiental Integrado;
- Oito Critérios de Avaliação com Sistema de Pontuação, em Níveis de aprofundamento, para avaliar se os Fundamentos estão presentes nas organizações;
- O GRMD, que sustenta a medição e o benchmarking de resultados
- Requisitos específicos para o saneamento ambiental, como gestão de ativos de infraestrutura, universalização dos serviços de saneamento ambiental, eficiência operacional, economia circular e apoio à implementação de políticas públicas e integração aos planos oficiais do poder concedente, quando aplicável.

Uso do MEGSA na categoria PNQS AMEGSA

Na categoria “As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental” – AMEGSA – do PNQS, o grau de maturidade da gestão de uma organização pode ser avaliado, utilizando os Critérios desse Modelo, em um dos cinco Níveis de aprofundamento:

- Nível B - 125 pontos – Primeiros Passos para a Excelência
- Nível I - 250 pontos – Compromisso com a Excelência
- Nível II - 500 pontos – Rumo à Excelência
- Nível III - 750 pontos – Avanços para a Excelência
- Nível IV - 1.000 pontos – Excelência

O grau de maturidade da gestão é obtido por meio da avaliação dos *processos gerenciais*¹ e dos resultados organizacionais, a partir das respostas às questões e dos resultados apresentados, requeridos pelo Critério escolhido pela organização. A avaliação é realizada por uma Banca Examinadora voluntária que produz um Relatório de Avaliação para a candidata no final do processo.

O objetivo, com os Critérios de Avaliação da gestão em Níveis, **preconizados no MEGSA**, e seu “Guia de Referência para Medição do Desempenho” (GRMD), é servir como instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela gestão da *organização* e, também, como referência para modelagem da gestão no setor de saneamento ambiental.

Portanto o MEGSA pode ser utilizado em autoavaliações para que as organizações desenvolvam a maturidade de sua gestão.

Cada Nível possibilita tipos de reconhecimento distintos no AMEGSA.

Nív	Reconhecimentos possíveis
IV	Troféu Quíron TURMALINA PARAÍBA na 4ª vez neste Nível
	Troféu Quíron RUBI e DUPLO RUBI na 2ª e 3ª vez neste Nível, respectivamente
	Troféu Quíron DIAMANTE Excelência (1ª vez nesse Nível)
	Finalista Excelência
III	Troféu Quíron PLATINA
	Finalista Avanços para a Excelência
II	Troféu Quíron OURO
	Troféu Quíron PRATA
	Finalista Rumo à Excelência
I	Troféu Quíron BRONZE
	Finalista Compromisso com a Excelência
B	Troféu Quíron COBRE
	Finalista Primeiros Passos para a Excelência

Consulte o Regulamento do PNQS categoria AMEGSA para informações sobre como e quando

¹ As locuções em itálico encontram-se no Glossário.

se candidatar.

Funcionamento do MEGSA

O MEGSA permite verificar, por meio de informações do Perfil da Organização, das questões postuladas e resultados solicitados em oito Critérios de Avaliação e seu Sistema de Pontuação, com que intensidade a *organização* de saneamento ambiental incorpora os Fundamentos do MEGSA em seu *sistema de gestão*, no Nível de maturidade escolhido.

O Perfil da Organização contextualiza a organização cuja gestão e resultados serão descritos e avaliados e é praticamente o mesmo para todos os Níveis.

Os sete primeiros critérios permitem avaliar *processos gerenciais* e um possibilita, sob orientação do GRMD, avaliar *resultados organizacionais* desses processos. São eles:

1. **Liderança**
2. **Estratégias e Planos**
3. **Clientes**
4. **Sociedade**
5. **Informações e Conhecimento**
6. **Pessoas**
7. **Processos**
8. **Resultados**

Nos Níveis II, III e IV, esses critérios estão subdivididos em Itens. Os critérios de 1 a 7 possuem questões relativas a *processos gerenciais* (a, b, c...).

O Critério 8 requer a apresentação de resultados organizacionais, na forma de *indicadores*, em cinco perspectivas. São elas:

- a) **Econômico-financeiros**
- b) **Social e ambiental**
- c) **Clientes e mercado**
- d) **Pessoas**
- e) **Processos**

Numa candidatura ao AMEGSA, o Relatório da Gestão (RG) da candidata deve apresentar, por escrito, as respostas às informações do Perfil da Organização e às exigências postuladas em cada questão e solicitação de resultados. **No Nível B, esse relatório é simplificado.**

A apresentação de resultados deve observar, no mínimo, os *indicadores* do GRMD – Guia de Referência para Medição do Desempenho – do PNQS, indicados como “(O)” – Obrigatórios – para o Nível de candidatura. Podem ser apresentados resultados equivalentes aos propósitos desses indicadores.

2 Fundamentos do MEGSA

Os Fundamentos do MEGSA baseiam-se nos Fundamentos da Excelência em Gestão do Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adotados pelo PNQS desde 2002, somados ao Fundamento essencial do SANEAMENTO AMBIENTAL INTEGRADO, exclusivo do setor.

Esses fundamentos se traduzem no MEGSA em processos gerenciais e resultados organizacionais esperados. São eles:

PENSAMENTO SISTÊMICO

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.

SANEAMENTO AMBIENTAL INTEGRADO

Prevenção de problemas relativos à qualidade da água, solo e ar que comprometem a saúde e a segurança da vida, considerando a sinergia das políticas públicas relacionadas.

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, mantendo o foco no cliente, numa perspectiva de curto e longo prazos.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas

ADAPTABILIDADE

Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.

LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos

sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.

GERAÇÃO DE VALOR

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

3 Estrutura dos Critérios de Avaliação do MEGSA

A estrutura dos Critérios de 1 a 7 é a seguinte:

Nome do Critério Caput			
Item de gestão (Níveis II, III e IV) Caput			
Processos Gerenciais	Complementos para Excelência	Evidências	Orientações
a) Questão	Destacar	Apresentar	Notas explicativas
b) Questão			Notas explicativas
c) Questão		Apresentar	
d) Questão	Destacar		Notas explicativas
etc.			

Um Critério de *processos gerenciais* pode ter um ou mais Itens nos Níveis II, III e IV. Um Item pode postular uma ou mais questões na coluna *Processos Gerenciais*. Uma questão pode requerer um ou mais *processos gerenciais* (identificado pelo verbo de ação). Uma questão pode requerer nenhum, um ou mais destaques (identificados pelo verbo de ação) na coluna Complementos para Excelência. Uma questão pode requerer nenhuma, uma ou mais Evidências. *As Orientações servem para ajudar o leitor a compreender as questões, bem como os respectivos complementos para a excelência. Essas orientações devem levar em conta o Perfil e as estratégias da organização ao serem consideradas e incluem esclarecimentos, inter-relacionamentos com outros processos gerenciais, exemplos, a abrangência esperada e outras explicações importantes.*

O Critério 8 pode ter as seguintes estruturas, variando conforme o Nível.

Para Níveis B e I:

8 Resultados Caput			
Resultados Organizacionais	Complementos para Excelência	Evidências	Orientações
		Regras gerais de apresentação	Notas explicativas gerais
a) Econômico-Financeiros			Notas explicativas
b) Social e Ambiental			Notas explicativas
c) Clientes e Mercado	Estratificações Só Nível I		Notas explicativas
d) Pessoas			Notas explicativas
e) Processos			Notas explicativas

Para Níveis II, III e IV.

8 Resultados Caput			
Resultados Organizacionais	Complementos para Excelência	Evidências	Orientações
		Regras gerais de apresentação	Notas explicativas gerais
Nome do Item de resultado (Níveis II, III e IV)			
a) Nome dos resultados	Estratificações Cf. Nível	Particularidades	Notas explicativas

Nos Níveis B e I o Critério 8 requer cinco perspectivas de resultados. Nos Níveis II, III e IV, o Critério 8 exige Itens de resultados com uma perspectiva em cada Item.

O tipo de resultado requerido em cada perspectiva é informado na coluna Resultados Organizacionais. Cada perspectiva de resultados solicita classes de resultados na coluna Complemento para a Excelência e, nela também, uma perspectiva pode solicitar estratificações ou agrupamentos, conforme o Nível. A coluna Evidências informa o padrão de apresentação e particularidades do conteúdo para apresentação dos resultados. *As Orientações ajudam o leitor a compreender os resultados esperados. Elas devem levar em conta o Perfil e as estratégias da organização ao serem consideradas.*

Respondendo às questões de Processos Gerenciais (Critérios de 1 a 7)

Os critérios ou itens de *processos gerenciais*, relativos aos Critérios de 1 a 7, são compostos por questões que investigam “como” a *organização* realiza determinadas atividades gerenciais de forma sistemática, expressas nessas questões por meio de ações e seus destaques e complementos para a excelência, isto é, quais são e como funcionam as práticas de gestão que a *organização* adota para atender aos *processos gerenciais* requeridos e eventuais complementos.

Esse atendimento, em uma avaliação utilizando o MEGSA, é evidenciado por meio de informações para analisar o ENFOQUE adotado pela *organização* em suas práticas de gestão, *a abrangência suficiente* de sua APLICAÇÃO, o APRENDIZADO incorporado nas práticas e sua INTEGRAÇÃO ao *sistema de gestão*, de acordo com o conteúdo a seguir. Essas informações são avaliadas por intermédio do Sistema de Pontuação.

As solicitações das questões que forem consideradas de menor importância para a *organização*, levando em conta seu modelo de negócio, setor de atuação e aspectos culturais,

não precisam ser respondidas, desde que o fato seja justificado no local da questão. Se a justificativa não for considerada pertinente numa avaliação no âmbito do PNQS categoria AMEGSA, o examinador poderá solicitar explicações durante a visita à candidata ou apontar o motivo da discordância no Relatório de Avaliação.

Informações para avaliar o ENFOQUE

- Uma ou mais práticas de gestão que realizam, no conjunto, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas, respeitando eventuais características específicas de cada questão.
- *Padrões gerenciais* para a *prática ou práticas de gestão*, incluindo responsáveis, métodos, periodicidade, suficientes para orientar sobre o funcionamento das práticas;
- Aspectos suficientes de proatividade incorporados na prática ou práticas de gestão, como por exemplo: planejamento, redundância, testes piloto, listas de verificação ou qualquer outro aspecto que promova a antecipação a problemas;
- Aspectos suficientes de agilidade presentes na prática de gestão que promovam a pronta percepção de mudanças no ambiente, a celeridade na tomada de decisão ou a implementação ágil de ações necessárias. São exemplos: a desburocratização, padrões de tempo para resposta ágil, reuniões de análise de desvios e realocação de recursos, provisões financeiras para ações corretivas ou emergências, métodos de análise e solução de problemas expeditos, preparação de planos alternativos, testes de prontidão, grupos de prontidão, times de intervenção rápida, profissionais com múltiplas habilidades, estrutura de suplência em funções críticas gerenciais, periodicidade do ciclo de execução da prática compatível com o Perfil e *estratégias* ou qualquer outro aspecto que demonstre agilidade;

Informações para avaliar a APLICAÇÃO

- Abrangência da prática ou práticas de gestão, no conjunto, extensiva aos métodos, formas ou maneiras de atender a eventuais complementos para excelência solicitados compatíveis com o escopo necessário e suficiente para a eficácia dos *processos gerenciais*, sendo ele inerente a cada questão. Esse escopo pode abranger áreas, processos, produtos, *partes interessadas*, segmentos, tipos de informação ou de *risco*, aspectos analisados ou outra dimensão implícita ou explícita nas próprias questões ou em suas orientações, de forma compatível com o Perfil e *estratégias*;

- Formas de controle aplicadas para assegurar a observância aos *padrões gerenciais da prática ou práticas de gestão*, podendo ser soluções gerais, aplicadas também sobre outras práticas, ou específicas, bem como os mecanismos de avaliação da eficiência ou da eficácia das práticas (somente Níveis III e IV), quando aplicável.

É aplicável sempre que:

- 1) avaliação seja viável e
- 2) as práticas de gestão forem aplicadas vários ciclos por ano E :

- 2.1) envolverem muitos atores,
- 2.2) consumirem muito recurso ou
- 2.3) forem consideradas vitais para o êxito das estratégias;

- Evidências solicitadas para serem citadas ou apresentadas, em algumas questões.

Informações para avaliar o APRENDIZADO

- Aperfeiçoamento recente (três anos), visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial, incorporado ou representado pela prática ou práticas de gestão;
- Quando possível, incluir informações que possam caracterizar a exemplaridade da prática ou práticas de gestão, i.e., que podem servir de exemplo para outras organizações (somente Níveis II, III e IV);
- Quando possível, incluir informações sobre características inovadoras presentes na prática ou práticas de gestão (somente Níveis III e IV).

Informações para avaliar a INTEGRAÇÃO

- Inter-relacionamento da prática ou práticas de gestão com outras, denotando uma rede de consequências no *sistema de gestão*, i.e., a prática ou práticas de gestão recebem influência de outras ou influencia outras;
- Cooperação entre áreas mais afetadas pela prática ou práticas de gestão, no seu desenvolvimento ou realização;
- Cooperação com uma ou mais *partes interessadas* mais afetadas pela prática ou práticas de gestão, no seu desenvolvimento ou realização (somente Níveis II, III e IV);
- Coerência com valores, princípios, *estratégias* e objetivos organizacionais na realização da prática ou práticas de gestão.

Nota: Incoerências graves percebidas pela Banca Examinadora no RG e, principalmente, na visita – ou seja, “prática” diferente do “discurso” – tem grande impacto na pontuação do critério ou item, conforme o tópico “Sistema de Pontuação”, fator “Integração”, aspecto “Coerência”, neste regulamento.

As evidências requeridas definem informações que servem para demonstrar a existência do *processo gerencial* e devem ser apresentadas.

Orientações e exemplo de apresentação de processos gerenciais

No caso de candidatura ao PNQS Níveis “B”, I, II, III ou IV, as informações para atender às questões avaliadas devem ser relatadas no [Relatório de Gestão \(RG\)](#).

Para o Nível “B” esse RG é opcionalmente simplificado, no formato exemplificado abaixo, apenas citando as Práticas de gestão sistemáticas que atendem cada questão, as atividades que respondem aos Complementos para Excelência, as melhorias recentes implementadas (últimos 3 anos), se houver, ou em implantação. As evidências requeridas e informações para avaliar os demais fatores serão explicadas pela candidata na visita dos examinadores. Esse RG simplificado deve informar os resultados exigidos para o Nível “B” como nos demais Níveis, de acordo com o tópico Respondendo à solicitação de Resultados Organizacionais (Critério 8) .

Critério 1

Qst	Práticas sistemáticas	Complementos para Excelência	Melhorias nas Práticas
1a	Xxxxxxxxxxxxx XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	2015 xxxxxxxxxxxxx
1b	XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	
1c	XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	Em impl. xxxxxxxxxxxxx
1d	XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	
1e	XXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	

Formato de RG Simplificado Nível B – para Critérios de 1 a 7

Para os demais Níveis, a apresentação de informações seja consistente, o RG deve relatar conteúdos completos como informados nos tópicos “Descrevendo processos Gerenciais” e “Descrevendo Resultados Organizacionais” neste regulamento, visando a maximizar a pontuação.

Em alguns casos, as questões dos Itens ou Critérios de *processos gerenciais* podem requerer mais de um processo e também lhes especificar características. Podem, ainda, vir acompanhadas de pedidos de apresentação de evidências, de citação de métodos e de solicitação de destaques ou complementos para a excelência quanto à forma de realização de processos específicos, associados à questão proposta, bem como de outras informações, para efeito de avaliação. Essas solicitações complementam as questões, havendo, portanto, necessidade de que, na descrição, sejam incluídas informações para que elas sejam atendidas. No caso de solicitações de destaques ou complementos quanto à forma, maneira ou modo, devem ser incluídas breves

explicações sobre as principais atividades realizadas, citando, quando existir, os mecanismos, ferramentas, métodos ou programas a elas associados.

A eventual não aplicabilidade ou menor importância de uma exigência – *processo gerencial*, requisito específico ou [complemento para a excelência](#) – ao *sistema de gestão* da candidata, em decorrência do seu Perfil ou *Estratégias*, deve ser justificada no local da resposta, ficando a critério dos examinadores aceitarem ou não as explicações.

No caso de unidades autônomas, se a controladora ou terceira parte concebe, realiza, aprimora ou controla o *processo gerencial* solicitado no critério, seja porque a unidade não tem delegação para tal ou por outra razão qualquer, é necessário descrever o processo normalmente, citando a área da controladora ou terceira parte responsável.

O uso de tabelas é incentivado para demonstrar, de forma resumida, os principais *padrões gerenciais* das práticas, as áreas pertinentes, a continuidade e os mecanismos de controle das práticas.

Exemplo de descrição de prática de gestão

Perfil: Unidade Regional prestadora de serviços de água e esgoto

Questão (Nível I)

6.d) Como as pessoas são reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?

Resposta no RG

6.d Para reconhecer feitos de colaboradores, incluindo gestores, ou de equipes, *utiliza-se* o Programa Nota10. Observado um feito, que extrapola suas expectativas, o gestor o descreve numa “Indicação para Reconhecimento” sigilosa, informando qual presente deseja dar, em nome da empresa, como agradecimento (há uma lista de classes de presentes possíveis como *inscrição em congressos* e cursos, *viagens de benchmarking*, dia livre, *livros* e outros). Essa Indicação é analisada pelo RH e pelo gestor do gestor proponente visando a garantir justiça entre feitos anteriores. Presentes da classe A requerem a análise do Diretor, para *ele* conhecer *melhor* essas pessoas e colocá-las no radar de lideranças potenciais. *Os gestores são incentivados a observar e apontar ao respectivo gestor qualquer feito em outra área. Uma vez aprovado, o anúncio é público até 30 dias do fato, de surpresa e em ocasião preparada pelo gestor. Desde 2017, a presença de membro da direção é*

priorizada. Ele faz a entrega a Placa Nota10. Mede-se anualmente o acerto no reconhecimento proporcionado pelo PN10 por meio da Pesquisa de Clima. A meta de reconhecimento de 20% da população por Diretoria é fator de sua avaliação de desempenho.

O incentivo aos colaboradores para atingir e superar metas se dá pela negociação de metas anuais individuais desafiadoras, para gestores e administrativos, e estabelecimento de metas para equipes técnicas e operacionais. As metas individuais são propostas pelos colaboradores e anuídas pelo gestor na Semana das Metas, em toda unidade, no início do ano, ou na 1ª semana de chegada do colaborador na área. O atingimento ou superação de suas metas influenciam com peso 33% (era 20% até 2016) no percentual de Participação em Resultados distribuído anualmente por esse Programa (PPR). O PPR é avaliado pelo grau de alcance de metas medido em salários adicionais médios distribuídos. O gestor de cada gestor checa a qualidade das metas definidas e o nível de atingimento. Eventuais fatos externos que afetaram o alcance ou não de metas são levados em conta na avaliação, prevenindo injustiças. Ambos os programas estão alinhados ao princípio “com equipe valorizada” destacado na Missão.

Exemplos de reconhecimento:

Joana Trindade: supervisora obteve a maior satisfação de equipe da Cia – 98%. Foi indicada e certificada para o seletor quadro de Instrutores em Liderança da Cia.

Vanderson Silva Matos: operador de manutenção que introduziu dispositivo simples para impedir a ocorrência de entrada de sujidades na rede de água em reparo.

Ganhou a inscrição no campeonato de operadores da ABES.

Equipe comercial distrito Quintino: Aumento de ligações de esgoto utilizando contato ativo alcançou o dobro da meta. Cada membro ganhou um ingresso de teatro, cinema ou parque com a família, com traslado.

Além dessas, houve mais 9 pessoas destacadas na Unidade, perfazendo 21,5% da força de trabalho, com algum reconhecimento, sendo que todos foram destacados no Boletim do mês correspondente.

O que o exemplo revela

Prática

Programa Nota10.

Programa Participação de Resultados.

Padrões

Funcionamento apresentado com clareza para ambos.

Proatividade

Revisão preventiva da Indicação para Reconhecimento, Metas de reconhecimento por diretoria.

Gestor alerta feito a gestor de outra área.

Avaliação de feitos comparativamente com anteriores, prevenindo injustiças.

Avaliação de fatos externos que afetam o alcance ou não de metas, prevenindo injustiças.

Agilidade

Reconhecimento dentro de 30 dias do feito.

Uma semana dedicada para definir metas.

Destaque ou complemento para excelência

Não solicitado na questão.

Abrangência

Todos os colaboradores elegíveis, incluindo gestores.

Controle

Avaliação do cumprimento da meta de 20% do reconhecimento por Diretoria.

Avaliação da qualidade das metas e nível de atingimento pelo gestor do gestor.

Evidência

Não solicitada na questão.

Aprendizado

Presença obrigatória de membro da direção na entrega da Placa Nota10.

Peso das metas individuais passou de 20% para 30% depois de 2016

Exemplaridade

Ambos os Programas podem servir de exemplo para outras empresas.

Integração

- Sistema de liderança e sucessão com sistema de reconhecimento; sistema de metas com sistema de incentivos;
- Cooperação: gestores se ajudam a observar feitos entre si; colaboradores propõem metas.
- Coerência: alinhamento ao princípio “equipe valorizada” expresso na missão.

Evidência:

Exemplos de feitos e reconhecimentos informados.

Obs.: Em 62 linhas de meia coluna, a questão abordando dois processos gerenciais com evidência foi completamente respondida. A ABES disponibiliza RGs de candidatas vencedoras em ciclos anteriores que podem servir de referência.

Respondendo à solicitação de Resultados Organizacionais (Critério 8)

Os itens de resultados organizacionais, relativos ao critério 8, requerem a apresentação de informações para avaliação de resultados em termos de RELEVÂNCIA, EVOLUÇÃO, COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO, de acordo com o conteúdo a seguir. Essas informações são avaliadas por intermédio do

Sistema de Pontuação. [Ver também o tópico Dimensão Processos Gerenciais do capítulo Estrutura do Sistema de Pontuação](#)

Informações para avaliar a RELEVÂNCIA

Apresentação de resultados por meio de indicadores estratégicos e operacionais relevantes, identificados na forma solicitada nas diretrizes do Critério 8, que sejam suficientes para avaliar o desempenho da *organização*, de acordo com a solicitação de cada Item, e compatíveis com o Perfil, *estratégias* e processos, incluindo classes e estratificações ou agrupamentos eventualmente requeridos.

As estratificações e agrupamentos permitem uma análise mais detalhada.

Perspectiva de resultados	Classes requeridas	Nív	Estratificações requeridas	Nív
Econômico-Financeiros	Econômicos	Tds	Unidades de gerenciamento ou filiais mais importantes, conforme aplicável, para as duas classes	II III IV
	Financeiros	Tds		
Social & ambiental	Social	Tds	Unidades de gerenciamento , instalações ou comunidades mais importantes, conforme aplicável, para as duas classes	II III IV
	Ambiental	Tds		
Clientes e Mercado	Clientes	Tds	Segmentos de mercado, grupos de clientes ou tipos de produto mais importantes, conforme aplicável, para as duas classes	II III IV
	Mercado-alvo	Tds		
Pessoas	Sistema de trabalho	II III IV	Funções na organização ou Grupos de pessoas da força de trabalho (Ex.: operacionais, administrativos, técnicos, gerenciais) para a classe 'Sistema de Trabalho' e classe 'Qualidade de vida'	II III IV
	Capacitação & Desenvolvimento	II III IV		
	Qualidade de vida	II III IV		
	Liderança	II III IV		
	Comunicação	II III IV		
	Cultura	II III IV		
Processos	Produtos	Tds	Unidades de gerenciamento ou instalações mais importante, conforme aplicável, para classe 'Produtos'	II III IV
	Processos da cadeia de valor Relativos a	Tds		
	Fornecedores mais importantes	Tds		
	Processos de gestão transversais (Ex.: perdas)	II III IV		

Informações para avaliar a EVOLUÇÃO

Apresentação de séries históricas, nos indicadores relevantes que forem usados para mostrar o progresso dos resultados ao longo do tempo. Deve-se demonstrar pelo menos dois (para Níveis B e I) ou três (para Níveis II, III e IV) últimos exercícios ou ciclos [de avaliação](#) ou uma quantidade maior de exercícios ou ciclos que for necessária para se perceber uma melhoria ou

estabilização em nível aceitável, de forma compatível com as *estratégias*. Essa estabilização [é admitida quando o resultado estiver](#) em nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, [nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação](#). Incluir explicações como solicitadas no Critério 8.

Informações para avaliar a COMPETITIVIDADE

Apresentação de *referenciais comparativos pertinentes* do setor, de fora dele, ou do mercado, para comparar os resultados do último exercício ou ciclo de avaliação dos indicadores relevantes que sejam comparáveis, utilizados para avaliar a competitividade. Deve-se demonstrar, quando possível, a posição de liderança (Níveis II, III e IV) ou de referencial de excelência (Nível IV) ocupada pela *organização*. Incluir explicações conforme é solicitado no Critério 8.

Consultar os termos “Mercado”, “Referencial comparativo pertinente”, “Referencial de Excelência” e “Referencial de Excelência Teórico” no glossário.

Informações para avaliar o COMPROMISSO

Apresentação de requisitos de *partes interessadas* nos indicadores relevantes, na forma de níveis mínimos ou máximos ou de melhorias ou estabilizações requeridas, no último exercício ou ciclo de avaliação, que expressam suas necessidades e expectativas, representando compromissos assumidos pela *organização*. Incluir explicações como solicitadas no Critério 8. Consultar o termo “Requisito de parte interessada” no glossário.

Dicas e exemplos de apresentação de resultados organizacionais

O critério de resultados organizacionais requer a apresentação de resultados relevantes, na forma de séries históricas, com *referenciais comparativos pertinentes* e níveis de desempenho esperados, associados aos principais *requisitos de partes interessadas*, para os resultados que os expressam. [Ver também o tópico Dimensão Resultados Organizacionais do capítulo Estrutura do Sistema de Pontuação](#).

• Resultados relevantes

São considerados relevantes, no mínimo, os resultados:

- exigidos no Critério 8, incluindo classes (grupos) e estratificações solicitadas;
- do GRMD, obrigatórios para o Nível da candidatura, ou resultados equivalentes aos propósitos destes, demonstrados quando aplicáveis ao Perfil da candidata, e

- relativos à avaliação das principais *estratégias da organização*, que foram estabelecidas em exercícios anteriores.

No MEGSA, os resultados equivalentes aos Propósitos dos *Indicadores* especificados do GRMD também são considerados válidos, mas, nesse caso, quando não for totalmente autoexplicativa, a equivalência deve ser explicada, incluindo o caso de se tratar de uma medição indireta. Os *indicadores* equivalentes aos do GRMD, utilizados pela candidata, devem estar contidos no anexo ao RG, “Tabela de Descrição de *Indicadores* Equivalentes” aos do GRMD.

• **Evolução**

É requerida a apresentação de resultados quantitativos, decorrentes do *sistema de gestão*, ainda que tenham sido coletados pontualmente para comprovar evolução, observando, pelo menos, dois (Níveis “B” e I) ou três (Níveis II, III e IV) *exercícios ou ciclos de avaliação* consecutivos, coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na *organização*. Pode ser necessário apresentar *mais períodos numa série histórica*, para poder comprovar *uma evolução favorável, em termos de melhoria contínua*, de um indicador de resultado, se houver alguma descontinuidade pontual em algum período intermediário. Essa descontinuidade pontual deve ser explicada. *Para comprovar estabilização em nível aceitável, a série histórica não apresenta tendência de melhoria contínua, é necessário demonstrar que pelo menos nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação os resultados estiveram em níveis iguais ou melhores que um referencial comparativo pertinente ou requisito de partes interessada (ver abaixo).*

• **Competitividade em relação a referenciais comparativos pertinentes**

O critério de resultados organizacionais requer, também, a apresentação de dados que permitam fazer comparações apropriadas do nível atual alcançado pela organização no último ciclo ou exercício, com dados oriundos de fontes externas, consideradas pertinentes.

São esperados *referenciais comparativos pertinentes* para os resultados comparáveis, no mercado ou no setor de atuação, na sua região de atuação ou mundialmente, a fim de avaliar o nível de competitividade dos resultados alcançados pela organização. Os resultados comparáveis são aqueles que podem ser obtidos da concorrência, organizações congêneres em mercados mais desenvolvidos, organizações de referência nos temas comparados, institutos de

pesquisa, associações de classe e outras fontes, no mercado ou setor de atuação, por meio de mecanismos lícitos e viáveis. Os resultados referentes a medições particulares e internas não precisam ser comparados. Médias relevantes são consideradas referenciais comparativos pertinentes para demonstrar a competitividade dos resultados. As médias relevantes são aquelas obtidas com base em amostras suficientes, utilizando-se cálculo estatístico apropriado, conforme aplicável: média aritmética, média ponderada, média truncada, etc. A principal vantagem da média truncada, em face da média aritmética, reside no fato de serem retiradas as observações extremas, tornando a estimativa da tendência central de maior qualidade.

No entanto, médias não são suficientes para demonstrar nível de liderança ou de excelência, se os resultados superarem essas médias.

Os referenciais comparativos apresentados, que forem incoerentes com os critérios de pertinência definidos pela candidata, baseados em critérios de pertinência inadequados ou que não permitirem avaliar o nível de competitividade no mercado ou *setor de atuação*, em razão de alguma limitação do referencial, não devem ser considerados numa avaliação. Os critérios de pertinência dos referenciais comparativos são descritos no Item 1.4.a para os Níveis II, III e IV. Nos Níveis “B” e I, o examinador avalia a pertinência com base nas informações da candidata, no local de apresentação dos resultados, no Critério 8.

A exigência do GRMD, para o Nível, de indicador obrigatório não significa que o resultado do indicador tenha que ser comparado. A seleção de indicadores para a medição de competitividade deve ser coerente com o perfil e estratégias da organização e ainda, para os demais Níveis, respeitar critério de seleção, também coerente, que deve ser informado em 1.4.

Para demonstração de nível de liderança (exigido a partir do Nível II), espera-se a apresentação dos resultados do vice-líder ou de outros líderes.

Para demonstração do grau de excelência (exigido a partir do Nível III), espera-se a apresentação do resultado do 2º colocado do setor, no mundo ou de resultados de outros *benchmarks* mundiais similares aos da *organização*. Níveis de excelência teóricos também podem ser utilizados para comparação – por exemplo, zero-erro ou 6-sigma.

Não é necessária a apresentação, no Critério 8, de *metas* passadas ou futuras, traçadas pela *organização*, pois o nível de desempenho é avaliado com base nos *referenciais comparativos pertinentes*.

• Compromisso com requisitos das partes interessadas

Os níveis de resultados esperados, associados a requisitos de uma ou mais *partes interessadas* (RPI), devem ser informados para os resultados relacionados às principais necessidades e expectativas informadas no *Perfil*. O objetivo é demonstrar que os principais RPIs associados ao item estão sendo atendidos.

Pode ser informada, como RPI, qualquer *meta* interna resultante da tradução ou desdobramento interno de uma necessidade ou expectativa de uma *parte interessada* qualquer.

Metas ou parâmetros mínimos ou máximos, exigidos por *partes interessadas*, são válidos para expressar um RPI. Os RPIs e sua origem devem ser explicados. Ver exemplos abaixo.

Pode também ser informada como RPI, uma necessidade ou expectativa de melhoria ou estabilização do resultado, de uma ou mais *partes interessadas*, no último período, colocada como exigência formal. Isso ocorre quando o estabelecimento de níveis precisos não é possível, ou não é recomendado.

1) Exemplo para item 8.4 (Nível II)

	2016	2017	2018	Média Setor	RPI
Índice de frequência de acidentes <i>acidente / milhão_h</i>	6,1	5,9	5,6	18,3	↘

RPI: Requisito de melhoria do resultado no último ano (“↗”), colocado pela *parte interessada* Diretoria Corporativa responsável pela Unidade, estabelecido em compromisso do ciclo de PE corporativo 2018.

2) Exemplo para item 8.5 (Nível II)

	2016	2017	2018	Média Setor	RPI
Índice de tratamento de esgotos <i>% gerado</i>	73,5	74,5	76,8	35	75

RPI: Requisito da *parte interessada*: poder concedente, estabelecido como compromisso para 2018 no último contrato de *metas* de 2016.

Obs.: As organizações utilizam o RPI para estabelecer suas *metas* internas, que podem ser mais desafiadoras.

• Outras observações sobre apresentação de resultados

Devem ser explicadas, também, a estabilização em níveis aceitáveis, eventuais evoluções adversas e níveis atuais de desempenho abaixo dos *referenciais comparativos pertinentes*.

É lícito demonstrar evolução, por meio de um *indicador*, e a competitividade, por meio de outro, comparado com referencial, desde que ambos tratem de resultados relativos aos mesmos propósitos.

É incentivada a utilização de tabelas ou gráficos para a demonstração da evolução dos resultados e dos respectivos *referenciais comparativos pertinentes*, com fonte devidamente identificada.

Podem ser relatados fatos relevantes, para demonstrar resultados organizacionais, a fim de evidenciar bom desempenho, mesmo que não sejam regularmente utilizados no sistema de medição formal. É o caso, por exemplo, de níveis de desempenho excelentes, permanentemente atingidos e não mais monitorados; reconhecimentos externos, espontâneos ou decorrentes de submissão em prêmios, ou certificações criteriosas, e outros.

Exemplos de relatos de fatos relevantes como resultados:

1) a regional, por seu desempenho destacado, foi a única selecionada pela corporação, entre 20 regionais, para representar o sistema no PNQS (*resultado relativo a processos organizacionais – gestão – sem evolução, mas com competitividade – 1 entre 20*);

2) a *organização* foi reconhecida com o Prêmio CCQ no Estado, juntamente com outras cinco empresas, participando com um projeto de Manutenção Autônoma, entre 50 projetos (*resultado de processo de apoio – manutenção – sem evolução, mas com competitividade – entre os 10% melhores*);

3) a unidade recebeu o Certificado de “Cidadania da Prefeitura”, concedido pelo Conselho Municipal à empresa com a mais significativa iniciativa social do ano (*resultado relativo à sociedade – satisfação da comunidade local – sem evolução, mas com competitividade – outras empresas do município não ganharam*);

4) o valor de indenizações pagas sobre reclamações trabalhistas vem diminuindo de R\$ 1.013,00 por trabalhador para R\$ 654,00 por trabalhador, nos últimos três exercícios, sendo o melhor resultado no sistema Estado. O número de desligamentos e os valores reclamados permaneceram estáveis no período (*resultado relativo às pessoas – Insatisfação – com evolução e competitividade*).

5) O índice de atraso de pagamento a fornecedores quites com entregas é 0 (zero) *há três anos*.

Exemplo de descrição de Resultado Organizacional

Departamento de Limpeza Urbana da Prefeitura

Questão (Níveis “B” e I)

8.d) Apresentar os resultados relativos às pessoas

Resposta no RG

Indicador	2017	2018	Bom	Ref. Compar	Organização
Índice de produtividade MO Kton/func	1,11	1,15	↗	0,92	Média**
				1,12	2º. colocad. País Fórum bmk
Índice de capacitação anual força de trabalho h/ano/func	36,2	34,1	→	40	Média*
					RPI Manter de 30 a 40h/ano por empregado
Índice de satisfação empregados % resp. favorav	84,2	89,2	↗		85% dos 120 empregados respondentes na pesquisa de clima se acham mais satisfeitos que outras empresas da região em que trabalharam
Índice de frequência de acidentes acidente / milhão_h	6,1	6,5	↘	7,3	Média*
					RPI Reduzir a frequência de acidentes é diretriz da prefeitura para as áreas operacionais.
Coeficiente de gravidade de acidentes dia / milhão_h	97	95	↘	112	Média*
CPT – Acidentes em manipulação de resíduos com perda de tempo Qtdde/1000 func.coleta.ano Não é do GRMD mas é Estrat. Prev. acidentes	23,2	19,2	↘	15,1	Média *** revista XPTO
				12,2	Melhor CPT *** revista XPTO
					RPI 20 é o CPT máximo determinado pela prefeitura para as áreas operacionais.

*As médias indicadas foram calculadas com base na média truncada de congêneres com as mesmas certificações, que ignora resultados extremos.
**O Fórum de Bmk reúne dez organizações de porte similar já reconhecidas no âmbito do PNQS, certificadas OHSAS18001.
***Pesquisa no setor de resíduos sólidos realizada pela revista XPTO em junho de 2018 (80 organizações no País participaram).

Nota: Os Níveis “B” e I solicitam resultados de apenas dois períodos.

O que o exemplo dado revela

Relevância dos resultados

Todos os resultados são relevantes. Os indicadores do GRMD foram apresentados. O índice de produtividade é equivalente ao

requerido no GRMD para Resíduos sólidos. Todos os resultados são estratégicos (GRMD ou próprios).

Evolução

Cinco em seis resultados apresentam Evolução favorável.

- Índice de produtividade MO
- Índice de capacitação da força de trabalho (mantém-se atendendo ao RPI)
- Índice de satisfação dos empregados
- Coeficiente de gravidade de acidentes
- CPT – Acidentes com manipulação de resíduos

Competitividade:

Quatro de seis resultados comparáveis superam o referencial comparativo pertinente (média do setor – PNQS ou XPTO, fórum de Bmk, mercado de trabalho da região).

- Índice de produtividade MO – maior que média do setor, lidera no país.
- Índice de satisfação dos empregados – 85% (a maioria) dos funcionários se acham mais satisfeitos que em empresas da região em que trabalharam (mesmo mercado de trabalho). Note-se que a informação comparativa proveniente da opinião dos próprios funcionários permite determinar que o nível atual é melhor que o mercado de trabalho local.
- Índice de frequência de acidentes – menor que média do setor.
- Coeficiente de gravidade de acidentes – menor que a média do setor.

Compromisso com requisitos de partes interessadas (RPI):

- O Índice de capacitação da força de trabalho está na faixa requerida pela prefeitura (controladora);
- O Índice de frequência de acidentes aumentou, enquanto era requerida pela Prefeitura a redução;
- O Índice de CPT ficou abaixo do limite máximo definido pela parte interessada, Prefeitura.

4 Estrutura do Sistema de pontuação

O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da *organização* nas dimensões de *processos gerenciais* e resultados organizacionais. A pontuação expressa a intensidade da incorporação dos Fundamentos do MEGSA no sistema de gestão da *organização*.

O sistema de pontuação utilizado pelo avaliador para cada critério (Níveis “B” e I), ou cada item (Níveis II, III e IV), é similar em todos os Níveis, possuindo duas dimensões: Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais. Os fatores de avaliação para cada Nível são cada vez menos exigentes nos níveis mais baixos.

Dimensão de Processos Gerenciais

Na dimensão de *processos gerenciais* são avaliados os fatores “Enfoque”, “Aplicação”, “Aprendizado” e “Integração”, definidos conforme descrito abaixo.

ENFOQUE: Esse fator refere-se à abordagem adotada pela *organização* na concepção de práticas de gestão sistemáticas visando a atender os *processos gerenciais* propostos pelas questões, e eventuais particularidades, exigidos no Item ou Critério e à existência de proatividade, agilidade e *padrões gerenciais* nessas práticas.

APLICAÇÃO: Esse fator refere-se ao escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos *processos gerenciais* requeridos no Item ou Critério, ao controle aplicado sobre os seus *padrões gerenciais* e (somente Níveis III e IV) à medição da sua eficiência ou eficácia, conforme aplicável.

Nota: O escopo necessário é inerente a cada questão e pode abranger áreas, processos, produtos, *partes interessadas*, segmentos, tipos de informação ou de *risco*, aspectos analisados, implícitos nas questões, ou qualquer outro escopo nelas solicitado explicitamente ou em suas orientações.

A suficiência do escopo é determinada com base no perfil e *estratégias*, e nas prioridades decorrentes.

APRENDIZADO: Esse fator refere-se ao aperfeiçoamento, exemplaridade demonstrada (Níveis II, III e IV) e inovação incorporada (Nível IV) nas práticas de gestão relativas aos *processos gerenciais* requeridos no Item ou Critério.

INTEGRAÇÃO: Esse fator refere-se ao inter-relacionamento com outras práticas, à cooperação entre as áreas e com *partes interessadas* (Níveis II, III e IV), à coerência com valores, princípios, *estratégias* e objetivos, na realização das práticas de gestão relativas aos *processos gerenciais* requeridos no Item ou Critério e à inexistência de incoerência grave.

Para conhecer mais sobre as informações que esses fatores avaliam ver tópico “Respondendo às questões dos Processos Gerenciais” acima.

Dimensão de Resultados Organizacionais

Na dimensão de **resultados organizacionais**, são avaliados os fatores “Relevância”, “Evolução”, “Competitividade” e “Compromisso”, definidos conforme descrito abaixo.

RELEVÂNCIA: Esse fator refere-se à existência de um conjunto de *resultados estratégicos* e operacionais, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Item ou Critério.

EVOLUÇÃO: Esse fator refere-se à demonstração de melhoria contínua, considerando pelo menos os últimos dois (Níveis “B” e I) ou três (Níveis II, III e IV) exercícios ou ciclos de avaliação, ou estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, **nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação**, de forma compatível com as *estratégias*, para os *resultados estratégicos* e operacionais esperados no Item ou Critério.

COMPETITIVIDADE: Esse fator refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os *resultados estratégicos* e operacionais esperados no Item ou Critério, comparáveis no setor ou no mercado. Em estágios avançados de competitividade, esse fator valoriza resultados em nível de liderança (Nível II, III e IV) no mercado ou *setor de atuação*, ou de excelência no mundo (Nível IV).

Nota 1: Somente os resultados relevantes comparáveis são avaliados nesse fator. **Os indicadores do GRMD são considerados comparáveis.**

Nota 2: São pertinentes comparações com resultados médios do setor ou do mercado, para

demonstrar o nível de competitividade, porém não são suficientes para evidenciar posição de liderança no setor, ou no mercado, ou nível de excelência.

Nota 3: São pertinentes as comparações com resultados de mesma natureza extraídos de Relatórios de Gestão (RGs) de organizações premiadas no ciclo anterior do PNQS ou do SNIS, cuja informação esteja defasada de **três** anos, desde que aqueles resultados tenham sido evidenciados como competitivos naqueles RGs. Nesse caso, na apresentação da comparação, devem ser mencionados: a origem do referencial comparativo de RG vencedor, o ano a que se refere o resultado e como se encontrava o resultado no setor ou no mercado [ex.: **Obs:** comparação com empresa xxxxxxxx, troféu xxxxxxxx em 2018, superou a média (ou foi líder)].

COMPROMISSO: Esse fator refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhoria esperadas, associados a requisitos de *partes interessadas* para os *resultados estratégicos* e operacionais, esperados no Item, que expressem esses requisitos.

Nota 1: Somente os resultados relevantes associados a necessidades de *partes interessadas*, são avaliados nesse fator.

Para conhecer mais sobre as informações que esses fatores avaliam ver tópico “Respondendo às solicitações de Resultados Organizacionais” acima.

Método de pontuação

Os *processos gerenciais* são pontuados em conjunto, por Critério, para os Níveis “B” e I; e por Item, para os Níveis II, III e IV, de acordo com o seguinte método.

MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM OU CRITÉRIO

O método se constitui de duas etapas: uma de determinação dos percentuais para os quatro fatores de um Item ou Critério e outra, de cálculo da pontuação final do Item ou Critério, usando a média dos percentuais de cada fator.

O percentual preliminar do primeiro fator avaliado em um Item ou Critério (ENFOQUE ou RELEVÂNCIA) define o limite superior dos percentuais preliminares a serem atribuídos aos três outros fatores.

A determinação do percentual de um fator baseia-se na escolha de um percentual preliminar como

resultado da avaliação de uma afirmação que, em seguida, pode ser reduzido, com base na existência de aspectos que restrinjam a pontuação, como resultado da avaliação de afirmações complementares.

Os Quadros para Pontuação mencionados adiante utilizam CONCEITOS que, quando necessário, podem ser interpretados como equivalentes a:

Todos: = 100% de atendimento à afirmação
Praticamente todos: >= 90% e <100% de atendimento à afirmação
Quase todos: >=70% e <90% de atendimento à afirmação
A maioria: >=50% e <70% de atendimento à afirmação
Muitos: >=30% e <50% de atendimento à afirmação
Mais de um: >1 atendimento à afirmação
Pelo menos um: =1 atendimento à afirmação
Nenhum = 0 atendimento à afirmação

Etapa 1: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DOS FATORES DE UM ITEM OU CRITÉRIO

Para cada fator, realiza-se as operações a seguir.

Passo 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DE UM FATOR

Cada fator possui uma afirmação básica a ele associada nas regras do correspondente QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS ou QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, para se escolher uma Faixa Preliminar e, em seguida, se escolher, dentro dela, o Percentual Preliminar do fator, que melhor julga a afirmação. Esse percentual estabelece o limite superior possível do Percentual Final para o Item ou Critério.

Para avaliar a afirmação básica, devem ser consideradas as lacunas detectadas na análise dos *processos gerenciais* ou dos resultados organizacionais do Item ou Critério.

Passo 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Por meio de uma ou mais Afirmações complementares, ainda associadas ao fator correspondente no Quadro PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS ou QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS, escolhe-se, quando existir, para cada uma delas, uma Faixa Restritiva potencial.

Para avaliar as afirmações complementares, devem ser consideradas as lacunas detectadas na análise dos *processos gerenciais* ou dos resultados organizacionais do Item ou Critério.

Passo 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DE UM FATOR

Verifica-se se há alguma Faixa Restritiva escolhida, inferior à Faixa Preliminar previamente escolhida no fator.

Se não houver, mantém-se o Percentual Preliminar como Percentual Final do fator.

Se houver, escolhe-se o Percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa que a Faixa preliminar, como Percentual Final do fator.

Etapa 2: CÁLCULO DA PONTUAÇÃO FINAL DE UM ITEM OU CRITÉRIO

Passo 1: CÁLCULO DO PERCENTUAL FINAL DE UM ITEM OU CRITÉRIO

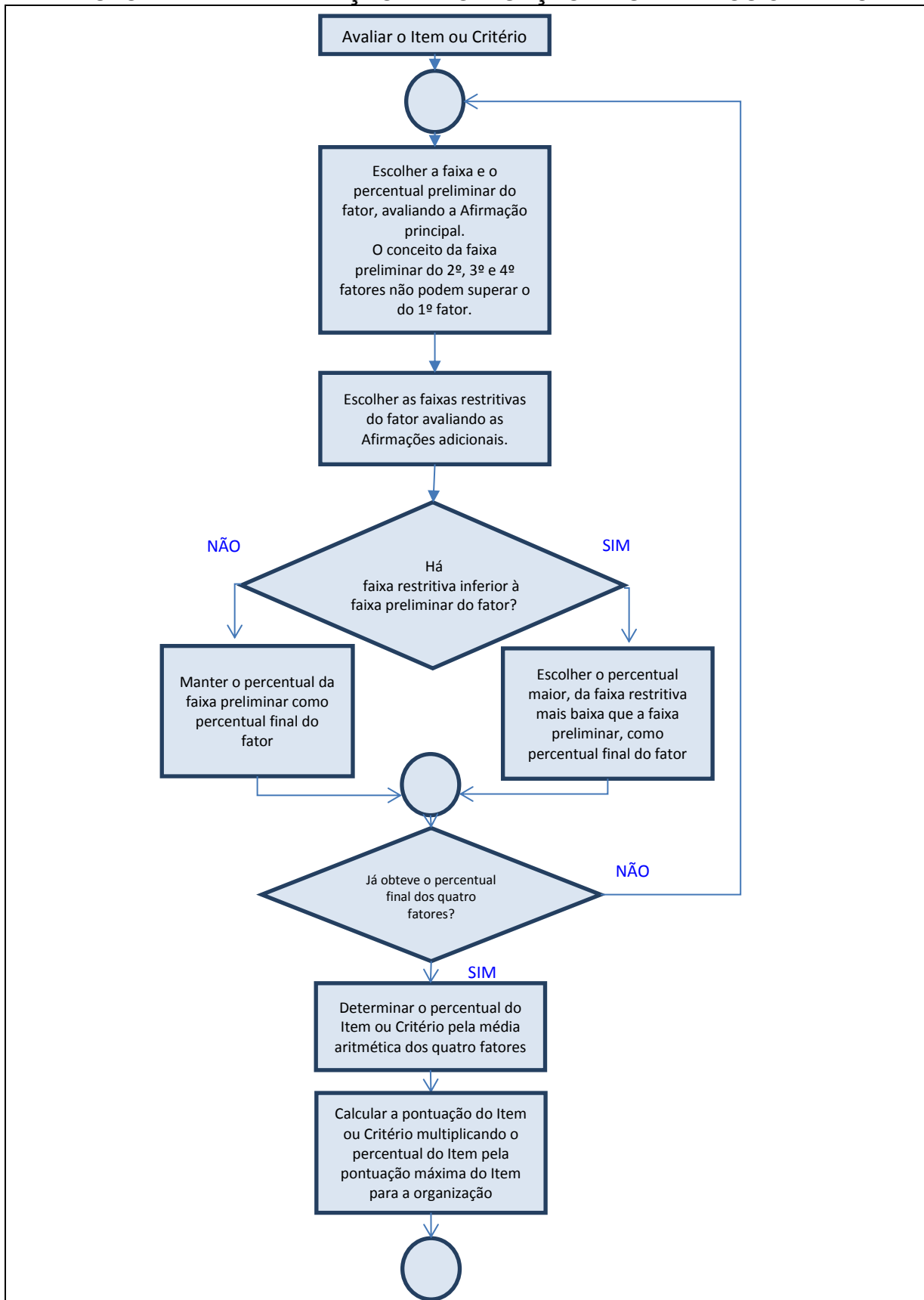
O Percentual Final de um Item ou Critério é a média aritmética entre os Percentuais Finais dos fatores do Item ou Critério.

Passo 2: CÁLCULO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM OU CRITÉRIO

A Pontuação Final de um Item ou Critério é o resultado do seu Percentual Médio Final do Item multiplicado pela Pontuação Máxima para a Organização para o Item ou Critério da:

- Tabela de pontuações máximas para Níveis B, I e II; ou
- Tabela informada no RG no Perfil P6 para Níveis III e IV.

FLUXO PARA DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM OU CRITÉRIO



O cálculo é realizado automaticamente pelo software utilizado pelo CNQA com base nas lacunas apontadas e registradas pelo avaliador.

Tabela de pontuações máximas para Níveis B, I e II

(Pontuações máximas estabelecidas pelo CNQA)

Pontuações máximas

Critérios e itens	Nível B	Nível I	Nível II
1 Liderança	13	25	50
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão			15
1.2 Governança			10
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança			10
1.4 Análise do desempenho da organização			15
2 Estratégias e planos	10	20	40
2.1 Formulação das estratégias			20
2.2 Implementação das estratégias			20
3 Clientes	10	20	40
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado			15
3.2 Relacionamento com clientes			25
4 Sociedade	6	11	20
4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental			20
5 Informações e conhecimento	6	13	25
5.1 Informações da organização			15
5.2 Conhecimento da organização			10
6 Pessoas	10	20	40
6.1 Sistema de trabalho			15
6.2 Capacitação e desenvolvimento			15
6.3 Qualidade de vida			10
7 Processos	13	26	55
7.1 Processos da cadeia de valor			25
7.2 Processos relativos a fornecedores			15
7.3 Processos econômico-financeiros			15
8 Resultados	57	115	230
8.1 Resultados econômico-financeiros			55
8.2 Resultados sociais e ambientais			30
8.3 Resultados relativos aos clientes e ao mercado			55
8.4 Resultados relativos às pessoas			35
8.5 Resultados relativos a processos			55
Total de pontos	125	250	500

Tabela de pontuações máximas para Níveis III e IV

Ver informação solicitada no Perfil da Organização, tópico P6 mais adiante.

5 Informações sobre o Perfil da Organização

O Perfil é uma apresentação geral da *organização* avaliada pelo MEGSA, determinando o escopo da avaliação. Destaca as principais influências, como a organização opera e o ambiente competitivo. Para isso, apresenta aspectos do processo de transformação de insumos em *produtos* com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender a mercados-alvo. Deve propiciar uma visão global da *organização*, do seu negócio ou ramo de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da *organização* com suas *partes interessadas* e um histórico da busca da excelência.

O Perfil, incluindo o organograma, e a “Folha para Determinação de Elegibilidade” é utilizado pelos examinadores durante toda a avaliação, inclusive na etapa de visita às instalações. As informações podem ser fornecidas em redação livre, com uso de tabelas, fluxos ou figuras, em até seis páginas. O Perfil se subdivide como se segue:

P1. Ambiente organizacional

- (1) Denominação simplificada
Nome ou sigla da organização considerada.
- (2) Forma de atuação
Autarquia, órgão público, empresa de capital aberto, empresa de capital fechado, fundação, instituto etc., ou unidade autônoma ou de apoio de algum desses.
Pequeno histórico da origem da organização, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).
No caso de unidade autônoma ou de apoio, informar a denominação e a forma de atuação da(s) maior(es) organização(ões) controladora(s) no país e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários, abaixo da controladora. Nesse caso também informar seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, indicando as porcentagens de sua força de trabalho e da receita bruta global em relação à controladora.
- (3) Propósito e competências essenciais
Valores e princípios organizacionais, incluindo a missão, propósito ou atividade-fim e a visão ou o que almeja no futuro. Se a missão formal não esclarecer o propósito ou atividade-fim, complementar com essa informação.
Competências essenciais para a organização realizar a missão.

- (4) Porte
Volumes pertinentes ao setor.
- (5) Oferta de produtos
Principais serviços ou produtos ofertados ou seus principais tipos ou linhas, formas de entrega ou disponibilização e a proposta de valor ou principais benefícios para os clientes. Importância relativa de cada um para os resultados da organização.
- (6) Legado
Consequências benéficas perenes da atuação da organização.
- (7) Impacto
Principais impactos negativos potenciais que os produtos e operações da organização causam nas comunidades e na sociedade, desde o projeto até a disposição final.
Descrever os passivos ambientais da organização e sua situação ou declarar inexistência.

Seguem exemplos de potenciais impactos adversos de organização responsável pelo ciclo completo de água, esgoto, drenagem urbana e manejo de resíduos sólidos:

- **produtos:** falta de água potável, propagação de doenças pelo fornecimento de água fora de padrão de potabilidade, descarte de esgoto *in natura*, extravasamento ou refluxo de esgoto, destinação inadequada de resíduos ou inundações etc.;
- **operações:** perdas de água, transtornos por obras em via pública, contaminação de tubulações, poluição veicular e de equipamentos móveis, super-exploração de mananciais, emissão de ruído, emanação de odores, consumo de energia, prejuízo na mobilidade, contaminação de solos e lençóis freáticos por vazamento ou despejo de esgotos ou chorume de resíduos sólidos, desmoronamentos por infiltrações na rede de água etc.

- (8) Cadeia de valor
Principais processos e descrição sucinta da finalidade de cada um.

Nota 1: Se a organização classifica processos de gestão entre os processos da cadeia de valor, sejam eles de responsabilidade própria ou corporativa como no caso de uma unidade autônoma ou de apoio, não precisam ser aqui incluídos, podendo ser citados nas respostas das questões aplicáveis dos Critérios de 1 a 7. Esses não são objeto das questões relativas à gestão dos processos da cadeia de valor do critério 7 (Níveis B ou I) ou item 7.1 (Níveis II, III e IV), que abordam a gestão dos processos da cadeia de valor essencialmente operacionais – relativos à produção e entrega de produtos ou administrativos.

Nota 2: Em muitos casos, é comum que algum processo aplicado na organização

seja gerenciado, parcial ou totalmente, por uma *organização* controladora (por exemplo: pela *holding* ou casa matriz). Exemplos: gerenciamento financeiro, *marketing*, planejamento estratégico e geração de padrões por área corporativa. Mesmo nessa situação, quando há envolvimento de terceiros no gerenciamento, os processos devem ser informados aqui neste Perfil, e os respectivos requisitos dos critérios de excelência devem ser respondidos. Numa eventual visita às instalações, podem ser pedidos esclarecimentos a todos os envolvidos.

(9) Composição da força de trabalho

Tipos ou grupos de pessoas, percentual do quadro e nível de escolaridade requerido para cada um e, se houver, informar mudanças recentes na composição desses grupos.

Quantidade de pessoas por regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, voluntários, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).

(10) Principais ativos

Principais instalações, equipamentos e tecnologias.

(11) Requisitos legais e regulamentares

Ambiente regulamentar e principais licenciamentos ou certificações aplicáveis ao tipo de organização, suas matérias-primas, insumos, produtos e serviços; à saúde e segurança para força de trabalho, clientes e fornecedores, à produção, à proteção ambiental e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais.

(12) Eventuais pendências, sanções ou conflitos

Obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado impostas nos últimos três anos, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência, se for o caso. Omitir os conflitos trabalhistas com empregados, desde que não sejam coletivos e não estejam relacionados com a saúde e com a segurança no trabalho.

(13) Peculiaridades

Aspectos peculiares relevantes da organização, se existirem.

P2. Principais clientes, demais partes interessadas e redes de atuação

(1) Clientes (quadro)

Descrição sucinta dos clientes, na forma de quadro, contendo as colunas:

- Principal(ais) agrupamento(s), tipo(s) ou nicho(s) de clientes aonde se encontram

aqueles potenciais que são alvo do esforço da colocação de produtos ou de fidelização.

Nota: No caso de unidades autônomas ou de apoio, deve-se incluir como um ou mais agrupamentos, as outras unidades da mesma organização controladora, que também sejam beneficiárias significativas de seus produtos, para qualquer finalidade.

- Principais necessidades e expectativas dos agrupamentos acima.
- Principais tipos ou linhas de produtos citadas em P1(5) destinadas a cada agrupamento.
- Mercados-alvo e, se houver, principais segmentos-alvo nesses mercados que abrangem o(s) agrupamento(s) acima.
- Se houver, eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias, em mercados ou segmentos alvos.

Seguem-se exemplos de *clientes* e respectivos *produtos* recebidos, para diversos perfis clássicos de organizações de saneamento ambiental, podendo haver variações de denominação ou inclusão de segmentações de *clientes*:

Caso 1 – Empresa de água e esgoto

- Poder concedente recebe os serviços relativos à operação de água e esgoto no município por prazo definido.
- Consumidor recebe água potável ininterruptamente, podendo haver segmentações por tipo.
- Consumidor recebe o serviço de coleta e afastamento de esgotos *in natura*, podendo haver segmentações por tipo.
- Sociedade recebe o serviço de tratamento e disposição de esgotos coletado, podendo haver segmentações entre *ecossistema* (necessidade de preservação ambiental) e população (necessidade de saúde pública).

Caso 2 – Unidade de tratamento e distribuição de água

- Consumidor recebe água potável ininterruptamente, podendo haver segmentações por tipo.

Caso 3 – Unidade de distribuição de água

- Consumidor recebe água potável ininterruptamente, podendo haver segmentações por tipo.

Caso 4 – Unidade de tratamento (ou produção) de água

- Consumidor recebe água potável por intermédio de uma unidade de distribuição.
- Unidade de distribuição de água recebe água potável ininterruptamente para ser distribuída.

Caso 5 – Unidade de coleta e tratamento de esgoto

- Consumidor recebe o serviço de coleta e afastamento de esgotos *in natura*, podendo haver segmentações por tipo.

<ul style="list-style-type: none"> Sociedade recebe o serviço de tratamento e disposição de esgoto coletado, podendo haver segmentações entre <i>ecossistema</i> (necessidade de preservação) e população (necessidade de saúde pública). <p>Caso 6 – Unidade de coleta de esgotos</p> <ul style="list-style-type: none"> Consumidor recebe o serviço de coleta e afastamento de esgotos <i>in natura</i>, podendo haver segmentações por tipo. Unidade de tratamento recebe esgotos <i>in natura</i> para tratamento. <p>Caso 7 – Unidade de tratamento de esgoto</p> <ul style="list-style-type: none"> Sociedade recebe o serviço de tratamento e disposição de esgoto coletado, podendo haver segmentações entre <i>ecossistema</i> (necessidade de preservação) e população (necessidade de saúde pública). Consumidor adquire subprodutos do tratamento de esgotos; <p>Caso 8 – Departamento de limpeza urbana</p> <ul style="list-style-type: none"> Municípios recebem o serviço de coleta e afastamento de resíduos sólidos. Sociedade recebe o serviço de reciclagem e disposição de resíduos. Consumidores adquirem subprodutos da reciclagem. <p>Caso 9 – Departamento de obras</p> <ul style="list-style-type: none"> Municípios recebem o serviço de desenvolvimento e manutenção da rede de drenagem. <p>Caso 10 – Unidade de serviços de compras</p> <ul style="list-style-type: none"> Unidades de negócio recebem serviços de aquisição de materiais e serviços. Usuários recebem serviços de suporte para preparação de licitações. <p>Caso 11 – Diretoria de TI</p> <ul style="list-style-type: none"> Unidades de negócio e de serviços recebem serviços de tecnologia de informação e comunicação. Usuários recebem serviços de treinamento e suporte em sistemas de informação.

(2) Demais partes interessadas (quadro)

Descrição sucinta, na forma de quadro, das demais partes interessadas mais importantes, contendo as colunas:

- Denominação da parte interessada, incluindo subdivisões por tipo conforme aplicável, informando se se trata de parceiro, i.e., se há algum tipo de aliança estratégica e qual é ela.
- Principais necessidades e expectativas.
- Principais órgãos ou instâncias interlocutoras ou representantes da parte interessada.
- Outras particularidades relevantes, se necessário.

Nota 1: Incluir os principais tipos de fornecedores (críticos ou custosos) que compõem a cadeia de suprimentos da organização, incluindo fornecedores diretos e indiretos, quando pertinente.

Nota 2: Quando aplicável, incluir também a sociedade, os próprios clientes e as unidades do mesmo controlador, sempre que se tratar de fornecedores de importantes matérias-primas ou insumos contínuos, para a organização realizar

sua missão. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços que eles fornecem e os valores aproximados de aquisições de cada tipo.

Nota 3: No caso de fornecedores do mesmo controlador, cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente a estes, nem que sejam computados por meio de valores contábeis provenientes de rateios, taxas ou operações similares.

Nota 4: No caso de o fornecedor ser a sociedade, fornecendo matérias-primas da natureza em regime de outorga ou similar, informar onde são as principais fontes.

Nota 5: Considerar, também, na análise dos principais tipos de fornecedores: 1) outras organizações, inclusive da mesma controladora, que entreguem regularmente importantes matérias-primas, insumos ou serviços para a candidata, ou em seu nome, para os clientes ou outras partes interessadas; 2) clientes atuando como fornecedores de matérias-primas ou insumos, para agregação de valor pela candidata; 3) concessionárias de serviços públicos; 4) instituições financeiras; 5) a sociedade, representada por órgãos de governo, no caso de concessão de extração de matéria-prima da natureza.

Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.

Nota 6: Incluir terceirizados como parte interessada quando existirem e representarem comparativamente ao total da força de trabalho da organização mais de 5%, mencionando os principais serviços prestados.

<p>Seguem exemplos de fornecedores e respectivas matérias-primas, insumos, produtos e serviços fornecidos para organizações de saneamento, podendo haver variações de denominação ou outras segmentações:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sociedade fornece água bruta, segundo critérios e outorgas de captação. Consumidores fornecem esgoto <i>in natura</i> para o serviço de coleta e afastamento, segundo critérios de coleta. Prestadores de serviços fornecem serviços diversos, incluindo de energia, de comunicação, financeiros, de financiamento, de engenharia, de manutenção, de construção, de informações etc. Fornecedores de insumos fornecem insumos diversos, incluindo produtos químicos. Fornecedores de equipamentos fornecem máquinas e peças de reposição. Unidades da mesma organização fornecem materiais e serviços. Municípios fornecem resíduos sólidos para coleta e afastamento.
--

- Agências fornecem resíduos sólidos para coleta e afastamento.
- *Clientes* fornecem amostras de água para serem testadas (laboratório de análises físico-químicas).

(3) **Redes de atuação** (quadro obrigatório para Níveis II, III, IV)

Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais redes **influentes com as quais a organização atua** ou que atuam dentro dela, contendo as colunas:

- Denominação da rede, **informando se se trata de parceiros, i.e., se há algum tipo de aliança estratégica e qual é ela.**
- **Principais propósitos da rede.**
- Forma de atuação da **organização** na rede.
- Principais interlocutores ou representantes, **na organização**, quando existir.

Nota: Os critérios do PNQS fazem menção a *partes interessadas* genéricas, como sociedade, **controladores**, *comunidades clientes*, *força de trabalho*, *fornecedores*, que, no relato das respostas aos *requisitos*, devem ser substituídas pelas denominações apresentadas pela candidata nesse Perfil.

P3. Ambiente competitivo

(1) **Ambiente competitivo**

Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares, fornecidos por outras organizações, ou concorrência indireta, por meio da aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes, por parte dos *clientes*, em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria **organização**, para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional, etc.). Na impossibilidade de caracterizar a concorrência direta ou indireta, informar as possíveis consequências diretas da perda de eficiência, de toda ou de parte da **organização**. (Ex.: elevação de preços ou desabastecimento em mercados cativos; intensificação da demanda reprimida – filas; aumento de denúncias, processos ou liminares; perda de atratividade para investimentos públicos; perda da razão de existir ou de partes da *Missão*; terceirização de atividades ineficientes; perda ou recusa de *clientes*; perda

de valor da **organização**; encerramento de atividades etc.).

(2) **Participação de mercado**

Informar a parcela de mercado da **organização** e dos seus principais concorrentes ou de cobertura, se a **organização atua** em mercado de monopólio natural.

(3) **Diferenciais**

Citar os principais fatores que diferenciam a **organização** entre concorrentes ou congêneres no setor.

(4) **Mudanças do ambiente**

Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo, que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.

Incluir os principais impactos positivos e adversos da transformação digital nas organizações no setor.

(5) **Desafios estratégicos**

Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade.

P4. Histórico da busca da excelência

Quadro cronológico com os **eventos** mais relevantes da jornada da **organização** em busca da excelência.

P5. Organograma

(1) Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas, processos ou funções e quantidade de pessoas, informando o local de lotação, se existir mais de um endereço de instalação.

Destacar quem faz parte da **direção e os principais vínculos** com a **organização** controladora.

(2) Incluir lista ou quadro com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes, formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão (comitês, comissões, grupos de trabalho, times, etc.), destacando, se houver, qualquer representante de **parte interessada**, indicando o nome dos coordenadores.

P6. Pontuações máximas para a organização (Somente para Níveis III e IV)

Este quadro visa a adaptar o MEGSA à realidade da organização. Ele será utilizado no Sistema de Pontuação, de acordo com Nível de candidatura, para determinar a pontuação obtida pela organização em cada Item e, por consequência, em cada Critério, em decorrência da avaliação dos fatores relativos a Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

- (1) Preencher, no Quadro de Critérios e Itens, em múltiplos de 5 (Nível III) ou 10 (Nível IV), a coluna “Pontuação Máxima para a Organização”, considerando informações de seu Perfil e estratégias, respeitando os Limites Máximos e Mínimos de Escolha para os Itens e Critérios e os subtotais de pontos para Critérios de 1 a 7 e Critério 8 indicados na tabela abaixo.

Nota: Os examinadores analisam e validam a distribuição de pontos aqui estabelecida e, depois, tiram eventuais dúvidas com os representantes da organização na visita.

QUADRO CRITÉRIOS E ITENS PARA ADAPTAÇÃO DO MODELO AO PERFIL E ESTRATÉGIAS	Nível III			Nível IV		
	Limite Mínimo Possível de Escolha	Limite Máximo Possível de Escolha	Pontuação Máxima para a Organiza- ção	Limite Mínimo Possível de Escolha	Limite Máximo Possível de Escolha	Pontuação Máxima para a Organiza- ção
1. LIDERANÇA	75	105		100	140	
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	20	40		30	50	
1.2 Governança	15	30		20	40	
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	15	30		20	40	
1.4 Análise do desempenho da organização	15	30		20	40	
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	40	60		50	80	
2.1 Formulação das estratégias	15	40		20	50	
2.2 Implementação das estratégias	15	40		20	50	
3. CLIENTES	50	75		70	100	
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	20	45		30	60	
3.2 Relacionamento com clientes	20	45		30	60	
4. SOCIEDADE	15	40		20	50	
4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental	15	40		20	50	
5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	40	60		50	80	
5.1 Informações da organização	15	40		20	50	
5.2 Conhecimento da organização	15	40		20	50	
6. PESSOAS	70	90		90	120	
6.1 Sistema de trabalho	15	40		20	50	
6.2 Capacitação e desenvolvimento	25	40		30	50	
6.3 Qualidade de vida	15	30		20	40	
7. PROCESSOS	70	90		90	120	
7.1 Processos da cadeia de valor	25	40		30	50	
7.2 Processos relativos a fornecedores	15	40		20	50	
7.3 Processos econômico-financeiros	25	40		30	50	
Subtotal Processos Gerenciais	-	-	405	-	-	550
8. RESULTADOS						
8.1 Econômico-financeiros	60	90		80	120	
8.2 Sociais e ambientais	45	70		60	90	
8.3 Relativos aos clientes e ao mercado	60	90		80	120	
8.4 Relativos às pessoas	45	70		60	90	
8.5 Relativos aos processos	60	90		80	120	
Subtotal Resultados Organizacionais	-	-	345	-	-	450
Total Geral	-	-	750	-	-	1000

Informar somente as colunas relativas ao Nível de candidatura

6 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E SEUS QUADROS DE PONTUAÇÃO

Nível B – Critérios “Primeiros Passos para a Excelência” – 125 pontos

Nível B

1 LIDERANÇA
Este Critério aborda <i>processos gerenciais</i> relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, exercício da liderança, governança e análise do desempenho da organização .

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, interna e externamente?	Destacar a forma de a direção atuar para implementar os valores e princípios organizacionais e padrões de conduta junto a força de trabalho, principais clientes e fornecedores e outras partes interessadas importantes	Citar os códigos de conduta emitidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A comunicação dos valores e princípios organizacionais, citados no Perfil P1(3), tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. 2. A comunicação dos padrões de conduta tem por objetivo deixá-los claros para todas as partes interessadas visando a prevenir atitudes e assédio antiéticos. 3. A atuação pessoal da direção na implementação dos valores e princípios organizacionais e padrões de conduta tem por objetivo desenvolver a cultura por eles emanada. 4. Os padrões de conduta contidos nos códigos devem abranger os principais processos e relacionamento em qual há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes.
b) Como a direção interage com a força de trabalho, clientes e outras partes interessadas mais relevantes?	Destacar a maneira de a direção acompanhar manifestações dos diferentes públicos e tratar irregularidades.	Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas.	<ol style="list-style-type: none"> 5. A interação com as partes interessadas visa a engajar pessoas e organizações, levantando e promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização. Trata-se de uma comunicação da direção nos dois sentidos, utilizando mídias sociais quando apropriado, comunicando decisões importantes e necessidades de mudança, tendo um papel direto na motivação da força de trabalho em direção ao alto desempenho e determinando o foco no cliente e no negócio, inclusive participando de programas de incentivo e reconhecimento. Os principais anseios - necessidades e expectativas das partes interessadas - são apresentadas no Perfil P1(1,2). 6. A interação com partes interessadas pode incluir a realizada por intermédio da estrutura de liderança adotada. 7. O acompanhamento de manifestações dos diferentes públicos sobre a organização pela direção tem a finalidade de avaliar o relacionamento e a implementação dos valores e princípios e padrões de conduta, determinar medidas, se necessário. 8. O tratamento de irregularidades manifestadas pelos diferentes públicos visa a esclarecer dúvidas ou evitar novas ocorrências, melhorando a imagem.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>c) Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?</p>	<p>Destacar as formas de se estabelecer padrões para processos gerenciais e de a direção verificar seu cumprimento.</p> <p>Destacar as formas de se identificar pontos fortes e lacunas na gestão e de implementar melhorias, com acompanhamento da direção.</p>	<p>Informar aonde se encontram os principais acervos de padrões gerenciais.</p>	<p>9. O aperfeiçoamento dos processos gerenciais, por meio da avaliação e melhoria, tem o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes, incorporando padrões aprimorados, de forma integrada. Pode ser realizado com o uso do MEGSA para avaliar a gestão e promover planos de melhorias.</p> <p>10. O estabelecimento de padrões para os processos gerenciais visa a assegurar a correta execução daqueles que necessitam controle permanente.</p> <p>11. Os padrões para os processos gerenciais, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela organização, para atender os processos gerenciais requeridos. Tais padrões podem ser consolidados em manuais, procedimentos, diretrizes ou qualquer outro acervo que possibilite a retenção e consulta do conhecimento sobre a gestão da organização.</p> <p>12. A verificação do cumprimento dos principais padrões para os processos gerenciais pela direção visa a estimular, por meio do controle, a aplicação desses padrões e, conseqüentemente, promover a qualidade da gestão. A verificação de padrões gerenciais pode incluir auditorias, autoavaliações checadas, avaliação da eficiência ou eficácia e outros meios, permitindo a determinação de medidas, se necessário.</p> <p>13. A identificação de pontos fortes na gestão tem por finalidade manter competências assimiladas e a identificação de lacunas na gestão visa a esclarecer o que precisa ser aperfeiçoado, sendo que o acompanhamento pela direção tem o objetivo de assegurar a perenidade do aprendizado organizacional.</p> <p>14. Exemplos de aperfeiçoamentos recentes (3 anos) introduzidas no sistema de gestão da organização devem ser citados, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão, relativas aos processos gerenciais, solicitados nos critérios de 1 a 7, a fim de se evidenciar o aprendizado.</p>
<p>d) Como as principais decisões tomadas são acompanhadas pela direção?</p>	<p>Destacar a forma de prestação de contas de ações e resultados aos controladores e organismos de controle da sociedade pela direção.</p>		<p>15. O acompanhamento das decisões pela direção visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.</p> <p>16. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, desde o nível de governança até o nível operacional, em alinhamento às estratégias e objetivos da organização..</p> <p>17. A prestação de contas das ações e resultados para os controladores e organismos de controle da sociedade tem a finalidade de promover a transparência, facilitar o acompanhamento e controle sobre os atos da direção e verificar se esses estão observando planos estratégicos aprovados, limites de delegação, leis e regulamentos.</p> <p>18. A composição nominal da direção da organização e instâncias controladoras, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) - Estrutura organizacional.</p>
<p>e) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?</p>	<p>Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho estratégico e operacional, de metas, de referenciais comparativos pertinentes e de requisitos relativos a clientes, mercado-alvo e regulamentares.</p>		<p>19. A análise do desempenho estratégico e operacional da organização pela direção visa a entender as razões do desempenho satisfatório e insatisfatório em relação às estratégias e aos processos da cadeia de valor e estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, incluindo a avaliação do nível de competitividade da organização no mercado ou setor de atuação e a verificação do atendimento às necessidades dos clientes.</p> <p>20. O uso de referenciais comparativos pertinentes na avaliação tem a finalidade de conhecer o nível de competitividade do resultado. O MEGSA realiza essa função quando avalia uma organização.</p> <p>21. O uso de requisitos de partes interessadas na avaliação do desempenho tem o objetivo de verificar seu atendimento. O MEGSA realiza essa função quando avalia uma organização.</p> <p>22. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de clientes, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas no Perfil P2(1) deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos.</p> <p>23. A análise do desempenho deve abranger algum resultado da gestão dos ativos de infraestrutura operacional e da gestão de recursos hídricos, quando crítico ao negócio.</p>

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à formulação e implementação das estratégias.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>a) Como são definidas, de forma participativa, as estratégias a serem adotadas pela organização?</p>	<p>Destacar a forma de se identificar as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno que são utilizadas na definição das estratégias.</p> <p>Destacar de que forma a universalização dos serviços de saneamento ambiental e o saneamento ambiental integrado são inseridos nas estratégias.</p>	<p>Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.</p>	<p>24. A definição das estratégias, de forma participativa, tem como finalidade selecionar os objetivos e as iniciativas viáveis, para cumprir a missão e alcançar a visão de futuro da organização, aproveitando as forças impulsoras na forma de riscos inteligentes e contornando as forças restritivas provenientes do ambiente externo e do ambiente interno, com visão ampla e promovendo o entendimento, o alinhamento entre áreas e o comprometimento das pessoas.</p> <p>25. A definição de estratégias se refere à abordagem da organização para se preparar para o futuro. No processo, podem ser utilizados tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro, com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos. A definição deve abranger a avaliação de transformações necessárias e suas prioridades, incluindo a transformação digital, de riscos inteligentes a serem corridos, da agilidade necessária para organização, incluindo a flexibilidade, e do que realizar com a força de trabalho própria ou de fornecedores, considerando as respectivas competências, atuais e desejadas, que podem ensejar em alterações estratégicas no modelo de negócio.. As projeções devem considerar a situação dos ativos de infraestrutura operacional ao longo de sua vida útil, a situação dos recursos hídricos no futuro e a economia circular, quando críticos ao negócio.</p> <p>26. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças provenientes do macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Entre as impulsoras encontram-se as políticas públicas que favorecem o saneamento ambiental integrado e o desenvolvimento sustentável (ver Fundamentos do MEGSA). Entre as restritivas podem estar a situação dos recursos hídricos, quando críticos ao negócio.</p> <p>27. As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à força de trabalho, infraestrutura operacional, questões econômico-financeiras, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes encontram-se os ativos intangíveis.</p> <p>28. A inserção da universalização dos serviços de saneamento ambiental e do saneamento ambiental integrado tem o objetivo de assegurar a implementação de políticas públicas do setor.</p> <p>29. As estratégias podem ser encontradas na forma de iniciativas ou projetos estratégicos que expliquem como os objetivos estratégicos serão alcançados.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>b) Como são definidos, de forma participativa, os planos de ação para o êxito das estratégias?</p>	<p>Destacar a forma de definir os indicadores e metas para avaliação do êxito das estratégias.</p> <p>Destacar a maneira utilizada pela direção para acompanhar a implementação dos planos de ação.</p>	<p>Apresentar as principais ações planejadas ou projetos, indicadores e metas estratégicos.</p>	<p>30. A definição dos planos de ação (ou projetos estratégicos), de forma participativa, tem a finalidade de selecionar projetos ou ações que possibilitam alcançar as estratégias definidas e os resultados definidos pelas metas, promovendo o entendimento, o alinhamento entre áreas e o comprometimento das pessoas.</p> <p>31. A definição de indicadores e metas deve permitir a avaliação da eficácia das estratégias, sendo que o estabelecimento de metas para o êxito das estratégias tem como objetivo definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos, com base em fatos, tais como: projeções de históricos, previsões mercadológicas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do mercado ou setor de atuação, picos de resultados já alcançados anteriormente e desafios incrementais.</p> <p>32. O acompanhamento da implementação dos planos pela direção tem por objetivo identificar gargalos e estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com a cronologia e êxito dos planos.</p> <p>33. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas.</p>

3 CLIENTES

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com *clientes*.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			34. O mercado abordado neste Critério refere-se aos mercados que são alvos do fornecimento de produtos da organização.
a) Como as necessidades e expectativas dos <i>clientes-alvo</i> são utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?	Destacar a maneira de definir os <i>clientes-alvo</i> nos segmentos de atuação.		35. A utilização das necessidades e expectativas dos clientes-alvo tem por finalidade a incorporação de características mais relevantes nos produtos associados. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no Perfil P2(1). 36. A definição dos clientes-alvo nos segmentos de atuação visa a estabelecer focos de atuação comercial e a adequar a comunicação às suas características .
b) Como os produtos são divulgados aos clientes-alvo e ao mercado?			37. A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes-alvo e demonstrar os benefícios dos produtos da organização.
c) Como são tratadas as reclamações e sugestões dos clientes?	Destacar as formas de se relacionar com os clientes utilizando a mídia social ou tecnologia digital e de avaliar sua satisfação.	Citar os canais de interação com os <i>clientes</i> ,	38. O tratamento adequado das manifestações dos clientes tem por finalidade assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas. 39. O relacionamento com os clientes visa a criar credibilidade, confiança e imagem positiva e sua realização por intermédio de mídia social e tecnologia digital agiliza a comunicação interativa e facilita a pronta resposta . 40. A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e possibilitar a atuação em oportunidades para melhoria da satisfação e sua realização por meio de mídia social ou tecnologia digital agiliza e facilita a captação de informações . 41. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos clientes.

4 SOCIEDADEEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como a organização atua para se manter na legalidade?			<p>42. A atuação para se manter na legalidade tem a finalidade de monitorar, analisar e atender às leis, regulamentos e normas exigidas da organização tem a finalidade de estabelecer parâmetros objetivos de monitoramento do atendimento.</p> <p>43. As leis, regulamentos e normas exigidas da organização ou códigos de adesão voluntária (<i>normas, pactos, compromissos e similares</i>), aplicáveis à organização, que representam necessidades e expectativas formais da sociedade.</p> <p>44. A organização pode traduzir a condição de legalidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de conformidade.</p> <p>45. <i>A declaração de inexistência de sanções e pendências é realizada no Perfil P1(12).</i></p>
b) Como a organização trata impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos e operações?		Citar as principais ações para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais adversos identificados.	<p>46. O tratamento de impactos sociais e ambientais adversos tem a finalidade de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo daquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações.</p> <p>47. Os impactos adversos são aqueles sobre os quais a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do produto, desde o projeto até a disposição final ou reutilização. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral e outras externalidades negativas, que possam advir dos produtos e operações da organização, inclusive em razão da deterioração dos ativos de infraestrutura operacional e da escassez de recursos hídricos, quando aplicável.</p> <p>48. Os principais impactos adversos, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no Perfil P1(7).</p>
c) Como a organização participa, de forma voluntária, de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?	Destacar a maneira de estimular o voluntariado da força de trabalho nessas ações.	Citar as principais ações implementadas ou apoiadas, informando aquelas que incorporam voluntários.	<p>49. A participação voluntária em ações para o desenvolvimento sustentável visa a comprometer a organização na cauda do desenvolvimento da sociedade e do planeta.</p> <p>50. <i>As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais (ver glossário) e de fomento socioeconômico local, regional, setorial ou nacional.</i></p> <p>51. <i>As ações de melhoria da qualidade</i> de vida da população devem abranger as comunidades existentes no entorno das instalações da organização, quando a presença das instalações no local for relevante. As ações, diretas ou indiretas, podem incluir o fomento socioeconômico local, regional, setorial ou nacional.</p> <p>52. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social.</p> <p>53. O estímulo ao voluntariado da força de trabalho na implementação de ações para o desenvolvimento sustentável visa a desenvolver a responsabilidade social individual e a cidadania aumentando potencializando o engajamento na própria organização.</p>

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO
 Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos às informações da *organização* e ao conhecimento organizacional.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>a) Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização?</p>	<p>Destacar os métodos para buscar assegurar a continuidade dos serviços de informação em situações de emergência.</p>	<p>Citar os principais <i>sistemas de informação em uso</i> e sua finalidade.</p>	<p>54. A disponibilização de sistemas de informação, incluindo os de comunicação e os baseados em tecnologias digitais, tem a finalidade de aumentar a produtividade e a qualidade no trato da informação, por meio de ferramentas e tecnologias.</p> <p>55. Os sistemas de informação podem incluir sistemas não informatizados, visando a atender as necessidades de informação e de seu tratamento, como, por exemplo, sistemas de gestão à vista, sistemas de controle visuais, sistema de manuais, sistema de prontuários, sistemas de documentos para operação manual.</p> <p>56. Os métodos para buscar assegurar a continuidade dos serviços de informações em situações de emergência – causadas por interrupção da disponibilização de informações – visa a propiciar formas alternativas de realizar atividades e prestar serviços críticos, bem como de recuperar a disponibilidade prontamente.</p>
<p>b) Como os conhecimentos mais importantes da organização são desenvolvidos?</p>		<p>Citar os tipos de conhecimento mais importantes para a organização.</p>	<p>57. O desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes para a organização tem a finalidade de potencializar a realização da missão e a implementação das estratégias.</p> <p>58. O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de conhecimento, de melhoria de processos, ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, comunidade de prática, registro de lições aprendidas, fomento à inovação e busca de melhores práticas. A busca do conhecimento abrange a pesquisa e a apropriação de conhecimento externo à organização.</p>

6 PESSOASEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos ao sistema de trabalho, à *capacitação e desenvolvimento* e à *qualidade de vida*..

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como as funções e responsabilidades das pessoas são definidas?	Destacar as formas de selecionar pessoas mais adequadas e de integrar as recém-chegadas nas suas funções e à cultura organizacional. Destacar a forma de avaliar desempenho das pessoas.	Citar a quantidade de pessoas contratadas no último exercício.	59. A definição de funções e responsabilidades tem por objetivo planejar o quadro de pessoal necessário e evidenciar as responsabilidades das pessoas, deixando claro o que se espera de cada uma, bem como subsidiar a avaliação de seu desempenho, sua capacitação e seu desenvolvimento. As funções são exercidas por dirigentes e colaboradores e cada função está associada a um conjunto de responsabilidades. O conhecimento das responsabilidades orienta a participação das pessoas em suas atividades, promovendo o trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho. 60. A seleção de pessoas mais adequadas tem a finalidade preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro, favorecendo o recrutamento interno, que tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atuais, atuando na motivação. 61. A integração de pessoas recém-chegadas tem por finalidade acelerar a adaptação dos novos membros nas novas funções e em uma nova cultura. 62. A avaliação do desempenho tem a finalidade de dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho , debatendo formas de melhorá-lo.
b) Como as pessoas são reconhecidas por contribuições extraordinárias?		Exemplificar pessoas ou equipes reconhecidas e seus feitos.	63. O reconhecimento por contribuições extraordinárias tem por objetivo promover a mobilização das pessoas pela motivação, identificando e reforçando comportamentos de alto desempenho ou realizações relevantes, sem pré-condições. O reforço de comportamentos podem incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.
c) Como as pessoas são capacitadas e desenvolvidas?	Destacar a forma de desenvolvimento de líderes, informando o papel da direção.	Citar as principais iniciativas de capacitação incluindo as relativas à cultura da excelência.	64. A capacitação das pessoas tem a finalidade de assegurar que as demandas das funções das pessoas e as decorrentes das estratégias da organização sejam incorporadas aos treinamentos das pessoas. 65. O desenvolvimento das pessoas tem por objetivo proporcionar novas competências para melhorar o seu desempenho. 66. O desenvolvimento de líderes visa a melhorar as competências necessárias para maximizar o engajamento de pessoas, vital para o êxito das estratégias. Pode incluir, por exemplo, a atuação controlada de gestores como desenvolvedores de líderes, treinamentos em liderança, designações experimentais gerenciando equipes e outros.
d) Como os <i>riscos</i> relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?			67. Os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança das pessoas são tratados com o objetivo de prevenir os fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades. 68. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.
e) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são promovidos?	Destacar de que forma são levantados e tratados, pelos líderes, os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas.	Citar as principais facilidades e condições proporcionadas à força de trabalho que contribuem para sua satisfação e bem-estar.	69. A promoção do bem-estar e satisfação das pessoas tem a finalidade de manter um ambiente de trabalho agradável e participativo, com consequente motivação, engajamento e felicidade das pessoas. 70. A participação dos líderes no levantamento e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas tem a finalidade de responsabilizá-los pela manutenção do clima organizacional na sua esfera de influência. 71. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, confortável, flexível, tranquilo e equilibrado, com desafios, com ferramentas de trabalho e de comunicação modernas e de boa qualidade, de forma que as pessoas se sintam bem e motivadas ao trabalho. 72. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a organização.

7 PROCESSOSEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos aos processos da *cadeia de valor*, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como os <i>processos da cadeia de valor</i> são controlados?	Destacar a maneira de estabelecer os padrões para os processos da cadeia de valor. Destacar a forma de monitorar os processos da <i>cadeia de valor</i> por meio de <i>indicadores</i> .	Informar aonde se encontram os principais acervos de padrões operacionais de produção e administrativos . Apresentar os principais indicadores dos processos da cadeia de valor .	73. O controle dos processos da cadeia de valor visa a assegurar o atendimento de padrões pré-estabelecidos. 74. O estabelecimento dos padrões para os processos da cadeia de valor tem a finalidade de buscar assegurar a sua correta execução e repetitividade . 75. O monitoramento desses processos por meio de indicadores tem por objetivo checar se estão sendo executados dentro de parâmetros de desempenho planejados. 76. Os indicadores apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.
b) Como a <i>organização</i> desenvolve e melhora <i>produtos</i> e processos da <i>cadeia de valor</i> ?	Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em <i>inovações</i> em produtos e processos.	Citar uma ou mais melhorias ou inovações recentes em produtos e em processos da cadeia de valor .	77. O desenvolvimento de <i>produtos</i> tem por objetivo projetar, preparar e lançar novas soluções para os clientes-alvo e a melhoria de <i>produtos</i> visa a incorporar características aos produtos existentes que melhorem sua proposta de valor e aumentem a satisfação dos clientes. 78. O desenvolvimento de <i>processos da cadeia de valor</i> visa a projetar, preparar e implantar novas operações finalísticas e de apoio e a melhoria de processos da cadeia de valor serve para melhorar a eficiência e a eficácia das operações existentes. 79. A avaliação do potencial de ideias criativas tem como objetivo obter <i>inovações</i> em produtos ou processos por meio de experimentos de modelagem, simulações ou protótipos .
c) Como os <i>fornecedores</i> são selecionados?	Destacar a forma de avaliar os <i>fornecedores</i> .	Apresentar os principais indicadores relativos aos fornecedores .	80. A seleção de fornecedores tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização. 81. A avaliação de fornecedores tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias .
d) Como é mantido o fluxo financeiro equilibrado?	Destacar a maneira de elaborar o orçamento incluindo receitas, despesas e investimentos.	Apresentar os principais indicadores relativos aos processos econômico-financeiros .	82. A manutenção do fluxo financeiro equilibrado tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos para realização das atividades da organização, sem sobressaltos. 83. A elaboração do orçamento visa ao planejamento do desempenho econômico-financeiro, comprometimento dos gestores com metas e viabilização de controle de receitas, despesas e investimentos.

Nível B

8 RESULTADOS

Este Critério aborda a apresentação de *resultados estratégicos* e operacionais relevantes para a *organização*, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de *partes interessadas*, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a *clientes* e mercados-*alvo*, a pessoas e aos processos da *cadeia de valor*.

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
		<p>Para cada indicador apresentado, informar se ele é: (E) estratégico, (O) operacional ou (E,O) ambos. Mostrar o sentido de favorabilidade de cada série histórica (mínimo 2 exercícios ou ciclos de avaliação): ↗ : quanto maior, melhor ou; ↘ : quanto menor, melhor ou; →: estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação.</p> <p>Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível.</p>	<p>84. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos. 85. No caso de unidade autônoma/apoio, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado alcançado. 86. As séries históricas devem abranger dois exercícios ou ciclos de avaliação. 87. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de indicadores com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a evolução do mesmo tema. 88. Podem ser apresentados indicadores, entre os relevantes, sem referencial comparativo pertinente, quando o resultado não for comparável; e sem requisito de parte interessada, quando não refletir necessidades e expectativas de partes interessadas, se eles forem relevantes para avaliar a evolução. 89. Observar os indicadores requeridos para o Nível no GRMD em cada tópico.</p>
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.	Não há	Incluir os referenciais comparativos pertinentes e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que permitam comparações, a fim de avaliar a competitividade. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao referencial comparativo.	90. São solicitadas duas classes de resultados: econômicos e financeiros. Os indicadores econômicos, servem para avaliar a capacidade da empresa gerar valor econômico para partes interessadas. Exs.: Geração de caixa, Rentabilidade. Os indicadores financeiros servem para avaliar a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros. Exs.: Liquidez, Cumprimento Orçamentário.
b) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão socioambiental.	Não há	Incluir os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, e a que partes se referem, relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos.	91. São solicitadas duas classes de resultados: sociais e ambientais.
c) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão de clientes e mercados- <i>alvo</i> .	Não há	Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos.	92. São solicitadas duas classes de resultados: clientes e mercados- <i>alvo</i> .
d) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão de pessoas.	Não há	Incluir comentários, se necessário.	93. São recomendados indicadores de saúde e segurança ocupacional, capacitação & desenvolvimento e satisfação da força de trabalho.
e) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos, à gestão dos processos da cadeia de valor e de fornecedores.	Não há		94. São solicitadas três classes de resultados: produtos, processos da cadeia de valor e fornecedores. 95. Os resultados de processos da cadeia de valor aqui solicitados são aqueles relativos às operações de negócio e de apoio.

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL B 125 pontos

ENFOQUE

NÍVEL B 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES											
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos		
1. Os processos gerenciais exigidos no Critério são atendidos por práticas de gestão que realizam, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas em cada questão. Nota: as atividades gerenciais são expressas nas questões por meio de ações e eventuais características específicas requeridas nas questões.												
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS				
	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou praticamente todos
2. Os complementos para a excelência requeridos para os processos gerenciais exigidos no Critério estão presentes nas práticas de gestão.					
3. Há proatividade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Critério, incorporada nas práticas de gestão.	Em nenhum	Em pelo menos um		Em mais de um	
4. Há agilidade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Critério, incorporada nas práticas de gestão.	Em nenhum	Em pelo menos um		Em mais de um	
5. Há padrões gerenciais suficientes que orientam a execução adequada das práticas de gestão, para os processos gerenciais exigidos no Critério.	Para nenhum	Para pelo menos um		Para mais de um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa												
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

APLICAÇÃO

NÍVEL B 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	1. Os processos gerenciais exigidos no Critério, com eventuais complementos para excelência requeridos, são realizados por práticas de gestão que abrangem, no conjunto, o escopo necessário e suficiente, de acordo com cada questão. Nota: O escopo necessário é inerente a cada questão e pode abranger áreas, processos, produtos, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados, implícitos nas questões, ou qualquer outro escopo nelas solicitado explicitamente ou em suas orientações. A suficiência do escopo é determinada com base no perfil e <i>estratégias</i> , e nas prioridades decorrentes.	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos				
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS					
	2. Há controle suficiente, para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão, aplicado nos processos gerenciais exigidos no Critério.	Em nenhum		Em pelo menos um		Em mais de um
3. As evidências requeridas para os processos gerenciais exigidos no Critério estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.	Menos que muitos		Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa											
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

APRENDIZADO

NÍVEL B 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
I. Os processos gerenciais exigidos no Critério são realizados por pelo menos uma <i>prática de gestão</i> correspondente a cada um, que incorpora ou representa um aperfeiçoamento recente (3 anos) visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial.	Nenhum				Aperfeiçoamento em implantação		Pelo menos um		Mais de um		
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

NÃO HÁ FAIXA RESTRITIVA NESSE FATOR											
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
--	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

INTEGRAÇÃO

NÍVEL B 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no Critério são realizados por práticas de gestão inter-relacionadas entre si ou com as práticas de outros Critérios. Nota: o inter-relacionamento promove uma <i>rede</i> de consequências no <i>sistema</i> de gestão, i.e., as práticas de gestão recebem influência de outras ou influenciam outras.	Nenhum						Pelo menos um		Mais de um		
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS											
2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Critério.	Nenhum						Pelo menos um		Mais de um			
3. Existe coerência com os valores, princípios, <i>estratégias</i> e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Critério.	Nenhum ou Há incoerência grave			Pelo menos um e Inexiste incoerência grave				Mais de um e Inexiste incoerência grave				

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL B 125 pontos

RELEVÂNCIA

NÍVEL B 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho são demonstrados por meio de <i>indicadores</i> compatíveis com o Perfil, <i>estratégias</i> e processos gerenciais da <i>organização</i> .	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. As classes e estratificações de resultados, quando requeridas, são suficientemente demonstradas.	Menos que quase todas			Quase todas				Todas ou Praticamente todos			
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de <i>indicadores</i> correspondentes.	Nenhum							Pelo menos um		Mais de um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

EVOLUÇÃO

NÍVEL B 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a evolução. 1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> • melhoria contínua do nível de desempenho ou • ampliação do diferencial competitivo ou • estabilização em níveis de liderança ou excelência ou • estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando requisito de parte interessada, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação, ou um deles se não houver o outro, de forma compatível com as estratégias. 	FAIXAS E PERCENTUAL PRELIMINAR											
	Nenhum			Pelo menos um			Mais de um			Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto		Muitos E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a evolução.	FAIXA RESTRITIVA											
2. Os resultados estratégicos demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável.	Nenhum									Pelo menos um		

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPETITIVIDADE

NÍVEL B 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a competitividade.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho, que permitem comparações com referenciais comparativos pertinentes, demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores a esses referenciais.	Nenhum							Pelo menos um		Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum									Pelo menos um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPROMISSO

NÍVEL B 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados estratégicos e os resultados operacionais, suficientes para avaliar o desempenho relativo a requisitos de partes interessadas, demonstram, no último exercício ou ciclo, atender a esses requisitos em termos de nível alcançado ou superado ou de melhoria esperada obtida.	Nenhum							Pelo menos um		Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	Nenhum									Pelo menos um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível B – 125 pontos
(pode ser similar)

Organização: _____

Data: ____/____/____

Critério	Percentual					Pontuação máxima	Pontuação obtida
	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1						13	
2						10	
3						10	
4						6	
5						6	
6						10	
7						13	
1-7						68	
	Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8						57	
Total						125	

Nível I – Critérios “Compromisso com a Excelência” – 250 pontos

Nível I

1 LIDERANÇA
Este Critério aborda <i>processos gerenciais</i> relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, <i>governança</i> , exercício da liderança e análise do desempenho da <i>organização</i> .

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?	<p>Destacar a forma de a direção atuar para implementar os valores e princípios organizacionais e padrões de conduta junto a força de trabalho, principais clientes e fornecedores e outras partes interessadas importantes</p> <p>Destacar as formas de prevenção de desvios de conduta envolvendo a organização e de combate a corrupção no ambiente em que opera.</p>	Citar os códigos de conduta emitidos.	<p>96. A comunicação dos valores e princípios organizacionais, citados no Perfil P1(3), tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.</p> <p>97. A comunicação dos padrões de conduta tem por objetivo deixá-los claros para todas as partes interessadas visando a coibir atitudes e assédio antiéticos.</p> <p>98. A comunicação de objetivos e metas visa ao estabelecimento de compromissos.</p> <p>99. A atuação pessoal da direção na implementação dos valores e princípios organizacionais e padrões de conduta tem por objetivo desenvolver a cultura por eles emanada.</p> <p>100. A prevenção de desvios de conduta e de combate a corrupção tem visam a coibir e minimizar a probabilidade de sua ocorrência.</p> <p>101. Os padrões de conduta contidos nos códigos devem abranger os principais processos e relacionamento em qual há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes.</p> <p>102. Os interlocutores do ambiente em que a organização opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, redes importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a organização precisa se relacionar.</p>
b) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas relevantes?	Destacar a maneira de a direção acompanhar manifestações dos diferentes públicos e tratar irregularidades.	Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas.	<p>103. O exercício da liderança e interação com as partes interessadas visa a engajar pessoas e organizações, levantando e promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização. Trata-se de uma comunicação da direção nos dois sentidos, utilizando mídias sociais quando apropriado, comunicando decisões importantes e necessidades de mudança, tendo um papel direto na motivação da força de trabalho em direção ao alto desempenho e determinando o foco no cliente e no negócio, inclusive participando de programas de incentivo e reconhecimento. Os principais anseios - necessidades e expectativas - das partes interessadas são apresentadas no Perfil P1(1,2).</p> <p>104. O exercício da liderança e interação com partes interessadas pode incluir as realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.</p> <p>105. O acompanhamento de manifestações dos diferentes públicos sobre a organização pela direção tem a finalidade de avaliar o relacionamento e a implementação dos valores e princípios e padrões de conduta, determinar medidas, se necessário.</p> <p>106. O tratamento de irregularidades manifestadas pelos diferentes públicos visa a esclarecer dúvidas ou evitar novas ocorrências, melhorando a imagem.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>c) Como são estabelecidos os principais <i>padrões</i> para os <i>processos gerenciais</i> e como é verificado o seu cumprimento?</p>		<p>Informar aonde se encontram os principais acervos de padrões gerenciais.</p>	<p>107. O estabelecimento de padrões para os processos gerenciais visa a assegurar a correta execução daqueles que necessitam controle permanente.</p> <p>108. Os padrões para os processos gerenciais, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela organização, para atender os processos gerenciais requeridos. Tais padrões podem ser consolidados em manuais, procedimentos, diretrizes ou qualquer outro acervo que possibilite a retenção e a evolução do conhecimento sobre a gestão da organização.</p> <p>109. A verificação do cumprimento dos principais padrões para os processos gerenciais visa a estimular, por meio do controle, a aplicação desses padrões pelos gestores e, conseqüentemente, promover a qualidade da gestão. A verificação de padrões gerenciais pode incluir auditorias, autoavaliações checadas, avaliação da eficiência ou eficácia e outros meios, permitindo a determinação de medidas, se necessário.</p>
<p>d) Como os <i>processos gerenciais</i> são aperfeiçoados?</p>	<p>Destacar as formas de identificar pontos fortes e lacunas na gestão e de implementar melhorias.</p> <p>Destacar a maneira de conhecer boas práticas de gestão de organizações de referência.</p>	<p>Citar uma ou mais lições aprendidas de outras organizações e exemplos de melhorias implantadas na organização, delas decorrentes.</p>	<p>110. O aperfeiçoamento dos processos gerenciais, por meio da avaliação e melhoria, tem o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes, incorporando padrões aprimorados, de forma integrada. Pode ser realizado com o uso do MEGSA para avaliar a gestão e promover planos de melhorias.</p> <p>111. A identificação de pontos fortes na gestão tem por finalidade manter competências assimiladas e a identificação de lacunas na gestão visa a esclarecer o que precisa ser aperfeiçoado.</p> <p>112. O conhecimento de boas práticas de gestão em organizações de referência visa a aprender com outras experiências exitosas e não exitosas, agilizando o ciclo de aprendizado.</p> <p>113. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p> <p>114. Exemplos de aperfeiçoamentos recentes (3 anos) introduzidas no sistema de gestão da organização devem ser citados, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão, relativas aos processos gerenciais, solicitados nos critérios de 1 a 7, a fim de se evidenciar o aprendizado.</p>
<p>e) Como as principais decisões são tomadas e acompanhadas?</p>	<p>Destacar a forma de a tecnologia digital apoiar a tomada de decisão.</p> <p>Destacar a forma de tratamento dos riscos aos quais a organização está sujeita.</p>	<p>Apresentar os maiores riscos aos quais a organização está sujeita, incluindo os riscos associados aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando aplicável.</p>	<p>115. A tomada de decisão tem a finalidade de compartilhar informações nos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia a dia da organização, e de deliberar sobre a forma de encaminhar as ações, corretivas ou proativas. O acompanhamento das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.</p> <p>116. O apoio da tecnologia digital proporciona alertas antecipados, acesso rápido a informações para agilizar as decisões e a pronta comunicação com os envolvidos.</p> <p>117. O tratamento de riscos aos quais a organização está sujeita visa a minimizar a probabilidade de ocorrência dos eventos que possam causar impactos na organização.</p> <p>118. Os riscos aos quais a organização está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização.</p>
<p>f) Como a <i>direção</i> presta contas das suas ações aos <i>controladores da organização</i>?</p>			<p>119. A prestação de contas das ações e resultados para os controladores e organismos de controle da sociedade tem a finalidade de promover a transparência, facilitar o acompanhamento e controle sobre os atos da direção e verificar se esses estão observando planos estratégicos aprovados, limites de delegação, leis e regulamentos.</p> <p>120. A composição nominal da direção da organização e instâncias controladoras, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) - Estrutura organizacional.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>g) Como a <i>direção</i> analisa o desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i>?</p>	<p>Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho <i>estratégico e operacional</i>, de metas, de <i>referenciais comparativos pertinentes</i> e de <i>requisitos de partes interessadas</i>.</p>		<p>121. A análise do desempenho da organização <i>estratégico e operacional</i> tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, incluindo a avaliação do nível de competitividade da organização no mercado ou setor de atuação e a verificação do atendimento às necessidades das partes interessadas.</p> <p>122. O uso de referenciais comparativos pertinentes na avaliação tem a finalidade de conhecer o nível de competitividade do resultado. O MEGSA realiza essa função quando avalia uma organização.</p> <p>123. O uso de requisitos de partes interessadas na avaliação do desempenho tem o objetivo de verificar seu atendimento. O MEGSA realiza essa função quando avalia uma organização.</p> <p>124. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estão sendo atendidos.</p> <p>125. A <i>análise do</i> desempenho estratégico deve abranger algum resultado da gestão dos ativos de infraestrutura operacional e da gestão de recursos hídricos, quando crítico ao negócio.</p>

2 ESTRATÉGIAS E PLANOSEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos à formulação e implementação das estratégias.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?	Destacar de que forma as redes importantes para a <i>organização</i> são consideradas na análise.	Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.	126. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo visa à definição de prioridades quanto às estratégias para seu aproveitamento ou contorno. 127. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças provenientes do macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Entre as impulsoras encontram-se as políticas públicas que favorecem o saneamento ambiental integrado e o desenvolvimento sustentável (ver Fundamentos do MEGSA). 128. A análise do ambiente externo deve abranger a situação dos recursos hídricos, quando críticos ao negócio.
b) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?			129. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno visa à definição de prioridades quanto às estratégias para seu aproveitamento ou contornos. 130. As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à força de trabalho, infraestrutura operacional, questões econômico-financeiras, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes, encontram-se os ativos intangíveis. 131. A análise do ambiente interno deve abranger a situação dos ativos de infraestrutura operacional ao longo de sua vida útil, quando críticos ao negócio.
c) Como são definidas, de forma participativa, as estratégias a serem adotadas pela organização?	Destacar de que forma a universalização dos serviços de saneamento ambiental e o saneamento ambiental integrado são inseridos nas estratégias. Destacar a maneira de identificar novas competências essenciais necessárias para a organização implementar suas estratégias.	Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização. Apresentar as competências essenciais que precisam ser desenvolvidas.	132. A definição das estratégias, de forma participativa, tem como finalidade selecionar os objetivos e as iniciativas viáveis, para cumprir a missão e alcançar a visão de futuro da organização, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas provenientes do ambiente externo e do ambiente interno, com visão ampla e promovendo o entendimento, o alinhamento entre áreas e o comprometimento das pessoas. 133. A definição de estratégias se refere à abordagem da organização para se preparar para o futuro. No processo, podem ser utilizados tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro, com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos. A definição deve abranger a avaliação de transformações necessárias e suas prioridades, incluindo a transformação digital, riscos inteligentes a serem corridos, da agilidade necessária para organização, incluindo a flexibilidade, e do que realizar com a força de trabalho própria ou de fornecedores, considerando as respectivas competências, atuais e desejadas, que podem ensejar em alterações estratégicas no modelo de negócio.. As projeções devem considerar a situação dos ativos de infraestrutura operacional ao longo de sua vida útil, a situação dos recursos hídricos no futuro e a economia circular, quando críticos ao negócio. 134. A inserção da universalização dos serviços de saneamento ambiental e do saneamento ambiental integrado tem o objetivo de assegurar a implementação de políticas públicas do setor. 135. A identificação das novas competências essenciais necessárias para a organização tem por finalidade definir formas para sua aquisição. A identificação deve incluir o olhar sobre competências que concorrentes ou organizações de referência possuem ou estão buscando. 136. As competências essenciais já incorporadas devem ser informadas no Perfil P1(3). 137. As estratégias podem ser encontradas na forma de iniciativas ou projetos estratégicos que expliquem como os objetivos estratégicos serão alcançados.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>d) Como são definidos, de forma participativa, os planos de ação para o êxito das estratégias?</p>	<p>Destacar a maneira de definir os <i>indicadores</i> e <i>metas</i> para a avaliação do êxito das <i>estratégias</i>.</p> <p>Destacar a forma de alocar recursos para implementação dos planos de ação.</p> <p>Destacar a maneira utilizada pela <i>direção</i> para acompanhar a implementação dos planos de ação.</p>	<p>Apresentar as principais ações planejadas ou projetos, <i>indicadores</i> e <i>metas</i> estratégicos.</p>	<p>138. A definição dos planos de ação (ou projetos estratégicos), de forma participativa, tem a finalidade de selecionar projetos ou ações que possibilitam alcançar as estratégias definidas e os resultados definidos pelas metas, promovendo o entendimento, o alinhamento entre áreas e o comprometimento das pessoas.</p> <p>139. A definição de indicadores e metas deve permitir a avaliação da eficácia das estratégias, sendo que o estabelecimento de metas para o êxito das estratégias tem como objetivo definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos, com base em fatos, tais como: projeções de históricos, previsões mercadológicas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do mercado ou setor de atuação, picos de resultados já alcançados anteriormente e desafios incrementais.</p> <p>140. A alocação de recursos visa a assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias. Esses recursos podem abranger os financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros.</p> <p>141. O acompanhamento da implementação dos planos pela direção tem por objetivo identificar gargalos e estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com a cronologia e êxito dos planos.</p> <p>142. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas.</p>

3 CLIENTESEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com *clientes*.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			143.O mercado abordado neste Critério refere-se aos mercados que são alvos do fornecimento de produtos da organização.
a) Como são definidos os <i>clientes-alvo</i> nos segmentos de atuação?	Destacar a maneira de definir os segmentos de atuação.		144.A definição dos clientes-alvo visa a estabelecer focos de atuação comercial e a adequar a comunicação às suas características . 145.A definição dos segmentos de atuação tem por finalidade estabelecer processos de marketing apropriados a cada segmento.
b) Como as necessidades e expectativas dos <i>clientes-alvo</i> nos segmentos de atuação são identificadas e utilizadas para a definição e melhoria dos <i>processos da organização</i> ?	Destacar a maneira de traduzir as necessidades e expectativas dos <i>clientes-alvo</i> em requisitos de desempenho.	Apresentar os principais requisitos de desempenho associados às necessidades e expectativas e respectivos indicadores relativos aos clientes-alvo.	146.A identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo tem por finalidade obter as informações necessárias para configuração de produtos associados que incorporem as características mais relevantes para os clientes-alvo. 147.A tradução de necessidades e expectativas do cliente e do mercado em requisitos de desempenho tem a finalidade de possibilitar sua avaliação por meio de indicadores . 148.As principais necessidades e expectativas dos clientes-alvo são requeridas no Perfil P2(1). 149. Os principais requisitos são aqueles associados às principais necessidades e expectativas dos clientes-alvo.
c) Como os produtos são divulgados aos <i>clientes-alvo</i> ?			150.A divulgação dos produtos aos clientes e ao mercado visa a assegurar que eles tenham pleno conhecimento da organização, assim como criar credibilidade, confiança e imagem positiva. 151.O monitoramento do comportamento do mercado tem por finalidade entender mudanças na atuação de seus atores e se antecipar a elas.
d) Como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões, formais ou informais, dos <i>clientes</i> ?	Destacar as formas de se relacionar e dar retorno aos clientes utilizando a mídia social ou tecnologia digital e de avaliar a satisfação com o tratamento dado.	Citar os canais de interação com os clientes.	152.O tratamento adequado das manifestações dos clientes tem por finalidade assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas. 153.O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos clientes. 154. O uso de mídia social ou tecnologia digital agiliza a comunicação com os clientes.
e) Como é avaliada a satisfação dos <i>clientes</i> ?			155.A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação.

4 SOCIEDADE

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à <i>organização</i> são identificados e atendidos?	Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à <i>organização</i> .	Apresentar os principais requisitos e respectivos <i>indicadores</i> relativos à legalidade e conformidade.	156.A identificação de leis, regulamentos, <i>normas exigidas da organização</i> e códigos de adesão voluntária (<i>normas, pactos, compromissos e similares</i>), aplicáveis à organização, tem a finalidade de estabelecer parâmetros objetivos de monitoramento do atendimento. 157.As leis, regulamentos e normas exigidas da organização ou códigos de adesão voluntária (<i>normas, pactos, compromissos e similares</i>), aplicáveis à organização, representam necessidades e expectativas da sociedade em geral, em relação à organização. 158.O atendimento de exigências legais, regulamentares e de códigos de adesão voluntária tem a finalidade de buscar manter a legalidade e conformidade e evitar sanções. 159.O tratamento de pendências visa evitar sanções e o tratamento de sanções visa a recuperar a condição de legalidade. 160.A forma de tratamento de pendências e sanções pode incluir o estabelecimento de Termos de Ajuste de Conduta com órgãos da administração pública. A declaração de inexistência de sanções e pendências é realizada no Perfil P1(12)
b) Como a <i>organização</i> trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos e operações?		Citar as principais ações para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais adversos identificados.	161.O tratamento de impactos sociais e ambientais tem o objetivo de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas, em decorrência de seus produtos e operações. 162.Os impactos adversos são aqueles sobre os quais a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do produto, desde o projeto até a disposição final ou reutilização. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral, que possam advir dos produtos e operações da organização, inclusive em razão da deterioração dos ativos de infraestrutura operacional e da escassez de recursos hídricos, quando aplicável. 163.Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no Perfil P1(7).
c) Como a <i>organização</i> promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?	Destacar a forma de envolver parceiros nas ações e de estimular o voluntariado da força de trabalho na implementação ou apoio às ações selecionadas.	Citar as principais ações implementadas ou apoiadas, informando aquelas que incorporam voluntários, as que envolvem parceiros.	164.A promoção de ações para o desenvolvimento sustentável visa a engajar e a destacar a organização na causa do desenvolvimento da sociedade e do planeta. 165.As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais (ver glossário) e de fomento socioeconômico local, regional, setorial ou nacional. 166.O envolvimento de parceiros na implementação de ações para o desenvolvimento sustentável tem por objetivo potencializar as ações, promover a boa imagem institucional e não gerar dependência exclusiva da organização. 167.O estímulo ao voluntariado da força de trabalho na implementação de ações para o desenvolvimento sustentável visa a desenvolver a responsabilidade social individual e a cidadania aumentando potencializando o engajamento na própria organização. 168.As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social. 169.O monitoramento do desempenho social e ambiental tem o objetivo de assegurar o atendimento às necessidades e expectativas da sociedade em termos de manutenção da legalidade, mitigação de impactos e promoção do desenvolvimento sustentável. 170.As parcerias desenvolvidas são requeridas no Perfil P2(2).

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO
 Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos às informações da *organização* e ao conhecimento organizacional.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a <i>organização</i> ?			171.A identificação de necessidades de informações para operar e gerenciar a organização tem o objetivo de projetar sistemas de informação, informatizados ou não, compatíveis com as estratégias e as necessidades dos usuários. 172.As necessidades de informações para gerenciar a organização abrangem aquelas utilizadas para apoiar o processo decisório em todos os níveis e áreas da organização.
b) Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da <i>organização</i> ?		Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.	173.A disponibilização de sistemas de informação, incluindo as de comunicação e os baseados em tecnologias digitais , tem a finalidade de aumentar a produtividade e a qualidade no trato da informação, por meio de ferramentas e tecnologias de informação e comunicação. 174.Os sistemas de informação podem incluir sistemas físicos insubstituíveis por digitais ou legalmente exigíveis e sistemas voltados à transformação digital.
c) Como a segurança das informações é mantida?	Destacar os métodos para buscar assegurar a continuidade dos serviços de informação em situações de emergência.		175.A manutenção da segurança das informações tem o objetivo de garantir que os usuários estejam utilizando informações atuais, assegurar a confidencialidade necessária, garantir a integridade e a disponibilidade para os usuários. 176.Os métodos para buscar assegurar a continuidade dos serviços de informações em situações de emergência – causadas por interrupção da disponibilização de informações – visa a propiciar formas alternativas de realizar atividades e prestar serviços críticos, bem como de recuperar a disponibilidade prontamente.
d) Como os conhecimentos mais importantes da <i>organização</i> são desenvolvidos?		Citar os tipos de conhecimento mais importantes para a organização.	177.O desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes para a organização tem a finalidade de potencializar a realização da missão e a implementação das estratégias. 178.O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de conhecimento, de melhoria de processos, ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, comunidade de prática, registro de lições aprendidas de êxitos e fracassos , fomento à inovação e busca de melhores práticas. A busca do conhecimento abrange a pesquisa e a apropriação de conhecimento externo à organização. 179.Os conhecimentos mais importantes podem abranger tecnologias, competências da força de trabalho, políticas, procedimentos, bases de dados, documentos e outros.

6 PESSOASEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos ao sistema de trabalho, à *capacitação e desenvolvimento* e à *qualidade de vida*..

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como a <i>organização do trabalho</i> é definida?	Destacar a forma de a força de trabalho contribuir para a melhoria dos processos da <i>organização</i> e para buscar <i>inovações</i> . Destacar a maneira de planejar o quadro de pessoal e suas responsabilidades.		180. A definição da organização do trabalho tem a finalidade de orientar a estrutura organizacional e os respectivos cargos, para cada vez melhor sustentar os processos, promovendo a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho. 181. A contribuição da força de trabalho para melhorar processos e buscar <i>inovações</i> tem a finalidade de explorar as ideias criativas e a sinergia das pessoas em torno da realização de experimentos viáveis e úteis para melhoria do desempenho. 182. O planejamento do quadro de pessoal visa à compatibilização entre as estratégias de aumento de produtividade e competitividade, incluindo as relativas à transformação digital, e o crescimento do negócio.
b) Como as pessoas mais adequadas são selecionadas, interna e externamente?	Destacar as formas de integrar as pessoas recém-chegadas nas suas funções e à cultura organizacional.		183. A seleção de pessoas mais adequadas, interna e externamente, tem a finalidade de preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro, favorecendo o recrutamento interno , que tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atuais, atuando na motivação. 184. A integração de pessoas recém-chegadas tem por finalidade acelerar a adaptação dos novos membros nas novas funções e em uma nova cultura.
c) Como o <i>desempenho das pessoas</i> é avaliado, incluindo líderes?	Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria do desempenho , com as pessoas.		185. A avaliação de desempenho tem a finalidade de dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo. 186. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções como, por exemplo, cumprimento de obrigações, alcance de metas, comportamentos esperados, qualidade do trabalho e outros. 187. A definição das necessidades de melhoria do desempenho visa a tratar as causas raízes do desempenho insatisfatório, identificar funções onde o desempenho não seja afetado por elas ou ainda potencializar os pontos fortes
d) Como as pessoas são reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?		Exemplificar pessoas ou equipes reconhecidas e seus feitos.	188. O reconhecimento por contribuições extraordinárias tem por objetivo promover a mobilização das pessoas pela motivação, identificando e reforçando comportamentos de alto desempenho ou realizações relevantes, sem pré-condições. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo. 189. O incentivo ao atingimento e superação de metas tem a finalidade de promover a mobilização pelo desafio estabelecendo pré-condições. 190. Os incentivos podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho.
e) Como as pessoas são capacitadas e desenvolvidas?	Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades. Destacar a maneira de desenvolver líderes atuais e potenciais, informando o papel da direção.	Citar os principais programas, informando aqueles relacionados desenvolvimento de líderes e à formação da cultura da excelência.	191. A capacitação tem a finalidade de assegurar que as demandas, decorrentes das funções das pessoas e das estratégias da organização, sejam incorporadas aos programas de treinamento. 192. O desenvolvimento tem o objetivo de preparar as pessoas para os desafios da melhoria contínua, visando a criar a cultura de aprendizado, inovação e comprometimento com os resultados da organização. 193. A participação das pessoas e dos líderes na identificação de necessidades tem a finalidade de buscar a melhoria contínua das competências e da aquisição de novas com mais precisão, promovendo o engajamento. 194. O desenvolvimento de líderes atuais visa a melhorar as competências necessárias para maximizar o engajamento de pessoas, vital para o êxito das estratégias. Pode incluir, por exemplo, a atuação controlada de gestores como desenvolvedores de líderes, treinamentos em liderança, designações experimentais gerenciando equipes e outros. O desenvolvimento de líderes potenciais tem o objetivo de criar uma reserva de lideranças preparadas para preencher vagas de forma compatível com a demanda.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>f) Como os <i>riscos</i> relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?</p>	<p>Destacar a forma de identificar os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas.</p>		<p>195. Os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança das pessoas são tratados com o objetivo de prevenir os fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.</p> <p>196. A identificação de perigos tem por finalidade assegurar que os riscos existentes estejam sendo tratados.</p> <p>197. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.</p>
<p>g) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?</p>	<p>Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes, os fatores identificados na avaliação, que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas.</p>	<p>Citar as principais facilidades e condições proporcionadas à força de trabalho que contribuem para sua satisfação e bem-estar.</p>	<p>198. A avaliação do bem-estar e da satisfação das pessoas tem a finalidade de averiguar as condições de trabalho, quantificar o nível de engajamento, medir a qualidade da liderança e encontrar oportunidades para melhoria.</p> <p>199. O desenvolvimento do bem-estar tem a finalidade de promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com consequente motivação, engajamento e felicidade das pessoas.</p> <p>200. A participação dos líderes no tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas tem a finalidade de responsabilizá-los pela manutenção do clima organizacional na sua esfera de influência.</p> <p>201. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, confortável, flexível, tranquilo, e equilibrado, com desafios, com ferramentas de trabalho e de comunicação modernas e de boa qualidade, de forma que as pessoas se sintam bem e motivadas ao trabalho.</p> <p>202. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a organização.</p>

7 PROCESSOS
Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos aos processos da *cadeia de valor*, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos <i>produtos</i> e aos <i>processos da cadeia de valor</i> ?	Destacar a maneira de estabelecer os padrões para os processos da cadeia de valor.	Informar aonde se encontram os principais acervos de padrões operacionais de produção e administrativos. Apresentar os principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor a serem atendidos e os respectivos indicadores.	203. A definição dos requisitos aplicáveis aos produtos e processos da cadeia de valor tem a finalidade de identificar os esforços necessários para o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Os requisitos dos produtos e processos devem levar em consideração os requisitos dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis. 204. O estabelecimento dos padrões para os processos da cadeia de valor tem a finalidade de assegurar a correta execução. 205. Os requisitos e indicadores apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.
b) Como os <i>processos da cadeia de valor</i> são controlados?	Destacar a forma de monitorar os processos da <i>cadeia de valor</i> por meio de indicadores. Destacar a introdução da <i>tecnologia digital na realização ou controle das operações da cadeia de valor</i> . Destacar a forma de tratamento de eventuais não-conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.		206. O controle dos processos da cadeia de valor tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto definidos em padrões sejam observados e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas. 207. O monitoramento desses processos por meio de <i>indicadores</i> tem por objetivo checar se estão sendo executados dentro de parâmetros de desempenho planejados. 208. O tratamento de não conformidades tem a finalidade de analisar a causa raiz de desvios em relação ao padrão. 209. A implementação de ações corretivas tem a finalidade de corrigir os desvios e eliminar as causas de sua ocorrência. 210. O apoio da tecnologia digital na realização ou controle das operações dos processos da cadeia de valor tem a finalidade de melhorá-las e agilizá-las, aumentando a produtividade e a qualidade das operações de produção e administrativas.
c) Como a <i>organização</i> analisa e melhora os produtos e os <i>processos da cadeia de valor</i> ?	Destacar as formas de estudar as características de produtos e de <i>processos da cadeia de valor</i> em outras organizações para buscar melhorias. Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações.	Citar uma ou mais melhorias ou inovações recentes em produtos e em processos da cadeia de valor, incluindo as decorrentes dos estudos de outras organizações.	211. A análise e melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor tem a finalidade de melhor atender às necessidades e expectativas das partes interessadas. 212. As outras organizações, para investigação de características de seus produtos e processos, incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização. 213. Os produtos e processos, que são objeto da investigação, referem-se àqueles com finalidade similar ao da organização. 214. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>d) Como os fornecedores são selecionados e avaliados?</p>	<p>Destacar a forma de qualificação dos fornecedores.</p> <p>Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos fornecedores.</p> <p>Destacar as formas de comprometimento de fornecedores que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da organização com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à saúde e à segurança e o combate à corrupção.</p>	<p>Apresentar os principais indicadores relativos aos fornecedores.</p>	<p>215. A seleção de fornecedores tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.</p> <p>216. A avaliação de fornecedores tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias.</p> <p>217. A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as aptidões necessárias para se tornar fornecedores.</p> <p>218. O monitoramento do desempenho dos fornecedores visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas.</p> <p>219. O envolvimento e comprometimento dos fornecedores nesses temas tem a finalidade de uniformizar a cultura e obter sinergia de ações.</p>
<p>e) Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?</p>	<p>Destacar a forma de definir os indicadores econômico-financeiros vitais para controlar esse fluxo.</p>	<p>Apresentar os indicadores relativos aos processos econômico-financeiros.</p>	<p>220. A elaboração e o controle do orçamento têm a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.</p> <p>221. A manutenção do fluxo financeiro equilibrado tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos para operacionalização de suas atividades sem sobressaltos.</p> <p>222. A definição de indicadores econômico-financeiros vitais tem a finalidade facilitar a integração dos resultados das áreas, unificar a linguagem e simplificar o controle de resultados.</p>

Nível I

8 RESULTADOS

Este Critério aborda a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a *organização*, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de *partes interessadas*, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a *clientes* e *mercados-alvo*, a pessoas e aos processos da *cadeia de valor*.

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
		<p>Para cada indicador apresentado, informar se ele é: (E) estratégico, (O) operacional ou (E,O) ambos. Mostrar o sentido de favorabilidade de cada série histórica (mínimo 2 exercícios ou ciclos de avaliação): ↗ : quanto maior, melhor ou; ↘ : quanto menor, melhor ou; → : estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação.</p>	<p>223. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos. 224. No caso de unidade autônoma/apoio, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado alcançado. 225. As séries históricas devem abranger dois exercícios ou ciclos de avaliação. 226. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de indicadores com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a evolução do mesmo tema. 227. Podem ser apresentados indicadores, entre os relevantes, sem referencial comparativo pertinente, quando o resultado não for comparável; e sem requisito de parte interessada, quando não refletir necessidades e expectativas de partes interessadas, se eles forem relevantes para avaliar a evolução. 228. Observar os indicadores requeridos para o Nível no GRMD em cada tópico.</p>
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.	Não há	<p>Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível. Incluir os referenciais comparativos pertinentes e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que permitam comparações, a fim de avaliar a competitividade. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao referencial comparativo.</p>	<p>229. São solicitadas duas classes de resultados: econômicos e financeiros. Os indicadores econômicos, servem para avaliar a capacidade da empresa gerar valor econômico para partes interessadas. Exs.: Geração de caixa, Rentabilidade. Os indicadores financeiros servem para avaliar a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros. Exs.: Liquidez, Cumprimento Orçamentário.</p>
b) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão socioambiental.	Não há		<p>230. São solicitadas duas classes de resultados: sociais e ambientais.</p>
c) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão de clientes e mercados-alvo.	Estratificar ao menos um resultado da classe 'clientes' e da classe 'mercado-alvo' por segmentos de mercado, grupos de clientes ou tipos de produtos mais importantes, conforme aplicável.	<p>Incluir os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, e a que partes se referem, relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos. Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos.</p>	<p>231. São solicitadas duas classes de resultados: clientes e mercados-alvo.</p>
d) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão de pessoas.	Não há	<p>Incluir comentários, se necessário.</p>	<p>232. São recomendados indicadores de saúde e segurança ocupacional, capacitação & desenvolvimento e satisfação da força de trabalho.</p>
e) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos, à gestão dos processos da cadeia de valor e de fornecedores.	Não há		<p>233. São solicitadas três classes de resultados: produtos, processos da cadeia de valor e fornecedores. 234. Os resultados de processos da cadeia de valor aqui solicitados são aqueles relativos às operações de negócio e de apoio.</p>

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL I – 250 pontos

ENFOQUE

NÍVEL I – 250 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES											
1. Os processos gerenciais exigidos no Critério são atendidos por práticas de gestão que realizam, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas em cada questão. Nota: as atividades gerenciais são expressas nas questões por meio de ações e eventuais características específicas requeridas nas questões.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos		
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS					
2. Os complementos para a excelência requeridos para os processos gerenciais exigidos no Critério estão presentes nas práticas de gestão.	Menos que muitos		Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou praticamente todos
3. Há proatividade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Critério, incorporada nas práticas de gestão.	Em um ou nenhum		Em mais de um		Em muitos	
4. Há agilidade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Critério, incorporada nas práticas de gestão.	Em um ou nenhum		Em mais de um		Em muitos	
5. Há padrões gerenciais suficientes que orientam a execução adequada das práticas de gestão, para os processos gerenciais exigidos no Critério.	Para um ou nenhum		Para mais de um		Para muitos	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
--	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

APLICAÇÃO

NÍVEL I – 250 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1.Os processos gerenciais exigidos no Critério, com eventuais complementos para excelência requeridos, são realizados por práticas de gestão que abrangem, no conjunto, o escopo necessário e suficiente, de acordo com cada questão. Nota: O escopo necessário é inerente a cada questão e pode abranger áreas, processos, produtos, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados, implícitos nas questões, ou qualquer outro escopo nelas solicitado explicitamente ou em suas orientações. A suficiência do escopo é determinada com base no perfil e estratégias, e nas prioridades decorrentes.	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos					
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2.Há controle suficiente, para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão, aplicado nos processos gerenciais exigidos no Critério.	Em um ou nenhum		Em mais de um				Em muitos				
3.As evidências requeridas para os processos gerenciais exigidos no Critério estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.	Menos que muitos		Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos					

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
--	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

APRENDIZADO

NÍVEL I – 250 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no Critério são realizados por pelo menos uma prática de gestão correspondente a cada um, que incorpora ou representa um aperfeiçoamento recente (3 anos) visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial.	Nenhum			Aperfeiçoamento em implantação		Pelo menos um		Mais de um		Muitos	
<p>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

	NÃO HÁ FAIXA RESTRITIVA NESSE FATOR										
--	-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<p>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
--	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

INTEGRAÇÃO

NÍVEL I – 250 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no Critério são realizados por práticas de gestão inter-relacionadas entre si ou com as práticas de outros Critérios. Nota: o inter-relacionamento promove uma rede de consequências no sistema de gestão, i.e., as práticas de gestão recebem influência de outras ou influenciam outras.	Nenhum				Pelo menos um		Mais de um		Muitos		
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Critério.	Nenhum				Pelo menos um		Mais de um		Muitos		
3. Existe coerência com os valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Critério.	Um ou nenhum ou Há incoerência grave		Mais de um e Inexiste incoerência grave				Muitos e Inexiste incoerência grave				

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL I – 250 pontos

RELEVÂNCIA

NÍVEL I – 250 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho são demonstrados por meio de indicadores compatíveis com o Perfil, estratégias e processos gerenciais da organização.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Os grupos de resultados (8a a 8e) e estratificações requeridas, são suficientemente demonstradas.	Menos que quase todas			Quase todas				Todas ou Praticamente todos			
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de indicadores correspondentes.	Nenhum					Pelo menos um		Mais de um		Muitos	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

EVOLUÇÃO

NÍVEL I – 250 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a evolução.	FAIXAS E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> • melhoria contínua do nível de desempenho ou • ampliação do diferencial competitivo ou • estabilização em níveis de liderança ou excelência ou • estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando requisito de parte interessada, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação, ou um deles se não houver o outro, de forma compatível com as estratégias. 	Nenhum	Pelo menos um	Mais de um	Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto	Muitos E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto	Muitos E Mais de um relativo a 8c ou 8e/produto					
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a evolução.	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável.	Nenhum			Pelo menos um				Mais de um			

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPETITIVIDADE

NÍVEL I – 250 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a competitividade.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
	Nenhum			Pelo menos um				Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto		Muitos E Mais de um relativo a 8c ou 8e/produto	
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho, que permitem comparações com referenciais comparativos pertinentes, demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores a esses referenciais.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.											

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	Nenhum							Pelo menos um		Pelo menos um E Relativo a 8c ou 8e/produto	
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.											

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPROMISSO

NÍVEL I – 250 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados estratégicos e os resultados operacionais, suficientes para avaliar o desempenho relativo a requisitos de partes interessadas, demonstram, no último exercício ou ciclo, atender a esses requisitos em termos de nível alcançado ou superado ou de melhoria esperada obtida.	Nenhum			Pelo menos um				Mais de um E Pelo menos um relativo a 8c ou 8e/produto		Muitos E Mais de um relativo a 8c ou 8e/produto	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	Nenhum						Pelo menos um		Pelo menos um E Relativo a 8c ou 8e/produto		

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível I – 250 pontos
(pode ser similar)

Organização: _____

Data: ____/____/____

Critério	Percentual					Pontuação máxima	Pontuação obtida
	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1						25	
2						20	
3						20	
4						11	
5						13	
6						20	
7						26	
1-7						135	
	Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8						115	
Total						250	

Nível II – “Critérios Rumo à Excelência” – 500 pontos

Nível II

1 LIDERANÇA Este Critério aborda os <i>processos gerenciais</i> relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, <i>governança</i> , exercício da liderança e análise do desempenho da <i>organização</i> .
--

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão Este item aborda <i>processos gerenciais</i> utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, identificar aspectos da cultura organizacional estabelecer padrões, controlar e melhorar <i>processos gerenciais</i> , para obter e utilizar as melhores práticas de gestão.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais , padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?	Destacar a forma de a direção atuar para implementar os valores e princípios organizacionais e padrões de conduta junto a força de trabalho, principais clientes e fornecedores e outras partes interessadas importantes.		235. Os valores e princípios organizacionais abrangem aqueles citados no Perfil P1(3) , necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.
b) Como a organização busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?	Destacar as formas de prevenção de desvios de conduta envolvendo a organização e de combate a corrupção no ambiente em que opera.	Citar os códigos de conduta emitidos. Apresentar os canais de comunicação disponíveis para receber reclamações, denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a organização.	236. Os padrões de conduta, constantes no código de conduta, devem abranger os principais processos e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes. 237. Os interlocutores do ambiente em que a organização opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, redes importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a organização precisa se relacionar.
c) Como os principais aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional são identificados?	Destacar a maneira de mitigar aspectos disfuncionais da cultura organizacional.	Apresentar os principais aspectos da cultura organizacional mitigados.	238. A identificação dos principais aspectos funcionais e disfuncionais é necessária para potencializar os primeiros e mitigar os segundos, que subtraem valor da organização sob vários aspectos da motivação e conduta humana, individual e coletiva, refletindo nos resultados. Campanhas de comunicação e metodologias participativas com rituais ajudam na mitigação de traços disfuncionais.
d) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?	Destacar a forma de estruturar o modelo de gestão adotado para a organização, informando como incorpora o relacionamento com as partes interessadas e de que maneira é comunicado àquelas pertinentes.	Informar aonde se encontram os principais acervos de padrões gerenciais. Apresentar o modelo de gestão na forma como é comunicado ao público interno.	239. Os padrões para os processos gerenciais, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela organização, para atender aos processos gerenciais requeridas. Tais padrões podem ser consolidados em manuais, procedimentos, diretrizes ou qualquer outro acervo que possibilite a retenção e a evolução do conhecimento sobre a gestão da organização. 240. O modelo de gestão representa os principais componentes do sistema gerencial da organização explicitando a interação com as partes interessadas. Pelo menos as lideranças e profissionais seniores, bem como controladores, devem conhecer o modelo de gestão implementado.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>e) Como os <i>processos gerenciais</i> são aperfeiçoados?</p>	<p>Destacar as formas de identificar pontos fortes e lacunas na gestão e de implementar melhorias.</p> <p>Destacar a maneira de conhecer boas práticas de gestão de organizações de referência.</p>	<p>Citar lições aprendidas de outras organizações e exemplos de melhoria implantadas na organização delas decorrentes.</p>	<p>241.Exemplos de aperfeiçoamentos recentes (3 anos) introduzidas no sistema de gestão da organização devem ser citados, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão, relativas aos processos gerenciais, solicitados nos critérios de 1 a 7, a fim de se evidenciar o aprendizado.</p> <p>242.As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p>

Nível II

1.2 Governança

Este item aborda *processos gerenciais* referentes a gerenciar riscos aos quais a organização está sujeita, **prestar** contas, pela *direção*, das ações e resultados alcançados.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita?		Apresentar os maiores riscos aos quais a organização está sujeita, incluindo os riscos associados aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando aplicável.	243. Os riscos aos quais a organização está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. 244. A identificação de riscos deve considerar também aqueles que possam vir a afetar as demonstrações financeiras da organização e aqueles associados a dificuldades criadas por organizações, pessoas ou redes, cujos interesses se opõem aos da organização, como por exemplo: concorrência desleal ou hostil; organizações antiéticas ou irresponsáveis; crime organizado; fornecedores ou clientes com má-fé e outras. 245. A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.
b) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização ?	Destacar a forma de estruturar a governança considerando princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Destacar a forma de verificação, com o envolvimento dos controladores, da conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas. Destacar a maneira de informar ao poder concedente, quando aplicável, o atendimento aos requisitos de planos oficiais associados à concessão recebida.		246. A prestação de contas das ações e resultados para os controladores e organismos de controle da sociedade tem a finalidade de promover a transparência, facilitar o acompanhamento e controle sobre os atos da direção e verificar se esses estão observando planos estratégicos aprovados, limites de delegação, leis e regulamentos. 247. As ações devem abranger os riscos tomados, inclusive os relativos aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando críticos ao negócio. 248. A estruturação da governança tem por objetivo a maximização eficiência e eficácia nas atividades de controle exercido sobre a organização. 249. A composição nominal da direção da organização, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) Estrutura organizacional. 250. Os planos oficiais são aqueles exigidos legalmente para agentes públicos na esfera do saneamento ambiental que estão associados a contratos de concessão de serviços públicos vigentes.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para conhecer as necessidades e expectativas de controladores e *partes interessadas* não tradicionais, desenvolver redes, exercer a liderança e interagir com as *partes interessadas* e **tomar, comunicar e implementar decisões**.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são conhecidas as necessidades e expectativas de controladores e das <i>partes interessadas</i> não tradicionais?	<p>Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas de controladores e <i>partes interessadas</i> não tradicionais.</p> <p>Destacar a maneira de desenvolver redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias.</p>		<p>251. O levantamento das necessidades e expectativas de controladores e partes interessadas não tradicionais relevantes visa a maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da organização.</p> <p>252. As partes interessadas não tradicionais são as diferentes de controladores, clientes, força de trabalho, sociedade ou comunidade e fornecedores, cujas necessidades e expectativas ou interesses devam ser identificadas e compreendidas plenamente. Ex.: órgãos de governo, imprensa, sindicatos, concorrentes etc.</p> <p>253. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil P1(1,2).</p> <p>254. Exemplos de redes que envolvem a organização incluem as redes associativas, de produtores, de clientes, de usuários, de fornecedores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais.</p> <p>255. São exemplos de redes que atuam dentro da organização incluem as redes de especialistas, de facilitadores, de comunicadores, de usuários, de apoio mútuo, de áreas afins e outras, formais ou informais.</p>
b) Como a direção exerce a liderança e interage com as <i>partes interessadas</i> e redes mais importantes?	<p>Destacar a maneira de a direção acompanhar manifestações dos diferentes públicos e tratar irregularidades.</p>	<p>Citar os objetivos das principais interações realizadas com as <i>partes interessadas</i>, informando quais são realizadas utilizando mídias sociais ou tecnologia digital.</p>	<p>256. O exercício da liderança e interação com as partes interessadas visa a engajar pessoas e organizações, levantando e promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização. Trata-se de uma comunicação da direção nos dois sentidos, utilizando mídias sociais quando apropriado, comunicando decisões importantes e necessidades de mudança, tendo um papel direto na motivação da força de trabalho em direção ao alto desempenho e determinando o foco no cliente e no negócio, inclusive participando de programas de incentivo e reconhecimento. Os principais anseios - necessidades e expectativas - das partes interessadas são apresentadas no Perfil P2(1,2).</p> <p>257. O exercício da liderança e interação com partes interessadas e redes mais importantes pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.</p>
c) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?	<p>Destacar a maneira de tomar decisões nos diferentes níveis da organização.</p>		<p>258. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, desde o nível de governança até o nível operacional, em alinhamento às estratégias e objetivos da organização.</p> <p>259. A implementação das decisões inclui as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento para assegurar que sejam implementadas.</p>

Nível II

1.4 Análise do desempenho da organização

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para obter referenciais comparativos, analisar o desempenho operacional e estratégico da *organização*, em termos de alcance de metas, competitividade e de atendimento de requisitos de *partes interessadas* e para acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da <i>organização</i> ?	<p>Destacar os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados.</p> <p>Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela <i>organização</i></p>		<p>260. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da organização, tanto no âmbito operacional quanto no estratégico.</p> <p>261. A obtenção dos referenciais comparativos, no mercado ou setor de atuação, pode abranger a região de atuação da organização ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro. Os critérios de pertinência devem incluir o bom desempenho no tema a ser comparado.</p> <p>262. As fontes dos referenciais comparativos, utilizados na demonstração de resultados no Critério 8, devem ser coerentes com os critérios de definição de sua pertinência aqui informados. Na demonstração de um resultado, no Critério 8, devem ser informados, para identificar o referencial comparativo utilizado, por exemplo, a característica ou tipo de média, do setor ou mercado, relevante para avaliar a competitividade; nome dos concorrentes; nome da organização de referência; nome de índice ou taxa referencial ou outros.</p>
b) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i> ?	<p>Destacar a maneira de selecionar os indicadores e demais informações que serão utilizadas na análise do desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i>.</p> <p>Destacar as formas de utilização de metas, de referenciais comparativos pertinentes para avaliação da competitividade e de requisitos de <i>partes interessadas</i> para avaliação de compromissos.</p>		<p>263. O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos da cadeia de valor citados no Perfil P1(8).</p> <p>264. O desempenho estratégico, visando ao desenvolvimento sustentável, deve abranger os resultados da gestão dos ativos de infraestrutura operacional e da gestão de recursos hídricos, quando críticos ao negócio.</p> <p>265. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos.</p>
c) Como é acompanhada, pela direção , a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da <i>organização</i> ?			<p>266. O acompanhamento da implementação de decisões pela direção abrange a visão integrada dos compromissos, tendo em vista que o sistema de tomada de decisão, geralmente pelo sistema de reuniões, ocorre em diversos níveis e áreas, síncrona ou assincronamente.</p>

2 ESTRATÉGIAS E PLANOSEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos à formulação e implementação das estratégias.**2.1 Formulação das estratégias**Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para analisar o *macroambiente* de atuação, e ambiente interno, identificar os *ativos intangíveis* e definir as *estratégias* da organização.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			267. Nesse Item, a expressão “formulação das estratégias” refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização a fim de se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos, para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.
a) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?	<p>Destacar a maneira de incorporar requisitos de planos oficiais associados à concessão recebida, quando aplicável.</p> <p>Destacar de que forma as redes importantes para a organização são consideradas na análise.</p>	Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.	<p>268. As forças <i>impulsoras e restritivas, atuais e emergentes</i>, no ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças <i>atuantes</i> no macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como <i>políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais</i>. As forças provenientes <i>atuantes</i> no setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo.</p> <p>269. Os planos oficiais são aqueles exigidos legalmente para agentes públicos na esfera do saneamento ambiental que estão associados a contratos de concessão de serviços públicos vigentes.</p>
b) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?	Destacar de que forma as informações sobre os riscos aos quais a organização está sujeita, inclusive os relativos aos <i>ativos de infraestrutura operacional</i> e aos recursos hídricos, quando aplicável, e os <i>ativos intangíveis, aspectos culturais e competências essenciais</i> a serem desenvolvidos, são considerados na análise.	Citar os principais <i>ativos intangíveis e competências essenciais</i> a desenvolver.	<p>270. As forças <i>impulsoras e restritivas, atuais e emergentes</i>, no ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à força de trabalho, infraestrutura, questões econômico-financeiras, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes encontram-se os ativos intangíveis. Os ativos intangíveis mais importantes para a organização são aqueles que mais agregam valor ao negócio, gerando diferenciais competitivos para a organização.</p> <p>271. Os riscos aos quais a organização está sujeita são geridos em 1.2a.</p> <p>272. As competências essenciais já incorporadas devem ser informadas no Perfil P1(3).</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>c) Como são definidas, de forma participativa, as estratégias a serem adotadas pela organização?</p>	<p>Destacar de que forma as necessidades e expectativas das partes interessadas são inseridas na definição das estratégias, incluindo, quando aplicável, a universalização dos serviços de saneamento ambiental, o saneamento ambiental integrado, a busca da eficiência operacional e a transformação digital.</p> <p>Destacar a maneira de revisar as estratégias e seu desdobramento em tempo adequado às alterações do cenário interno ou externo.</p>	<p>Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.</p>	<p>273. A definição das estratégias inclui a avaliação das alternativas decorrentes das análises das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno. A definição de estratégias se refere à abordagem da organização para se preparar para o futuro. No processo, podem ser utilizados tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro, com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos. A definição deve abranger a avaliação de transformações necessárias e suas prioridades, incluindo a transformação digital, riscos inteligentes a serem corridos, da agilidade necessária para organização, incluindo a flexibilidade, e do que realizar com a força de trabalho própria ou de fornecedores, considerando as respectivas competências, atuais e desejadas, que podem ensejar em alterações estratégicas no modelo de negócio. As projeções devem considerar a situação dos ativos de infraestrutura operacional ao longo de sua vida útil, a situação dos recursos hídricos no futuro e a economia circular, quando críticos ao negócio.</p> <p>274. A inserção de necessidades e expectativas das partes interessadas na definição das estratégias visa a buscar assegurar o atendimento das mais importantes, de forma harmônica e promovendo o desenvolvimento sustentável.</p> <p>275. A inserção da universalização dos serviços de saneamento ambiental e do saneamento ambiental integrado na definição das estratégias tem o objetivo de assegurar a implementação de políticas públicas do setor.</p> <p>276. A inserção do saneamento ambiental integrado (ver Fundamentos do MEGSA) na definição das estratégias visa a melhorar o desempenho das organizações do setor e o seu legado.</p> <p>277. A inserção da busca da eficiência operacional na definição das estratégias tem por finalidade o aumento da competitividade.</p> <p>278. A inserção da transformação digital na definição das estratégias tem a finalidade de incorporar as tecnologias digitais nos produtos e processos potencializando as demais estratégias. A transformação digital na sociedade e nas organizações está afetando profundamente os modelos de negócio e a forma de interagir com os clientes e demais partes interessadas, promovendo grandes inovações na forma de gerir e prestar serviços.</p> <p>279. A revisão de estratégias e seus desdobramentos tem a finalidade de ajustá-los, quando necessário, para adaptá-las tempestivamente a mudanças de cenário. Entre os desdobramentos estão as metas, os planos de ação e o orçamento.</p>

2.2 Implementação das estratégias

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para estabelecer e desdobrar metas e planos de ação pelos processos e acompanhar a implementação dos planos de ação

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são estabelecidas as metas estratégicas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação de forma participativa?	Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição de metas. Destacar a forma de definir as principais mudanças necessárias para o êxito dos planos de ação.	Apresentar os principais indicadores, suas metas e principais ações planejadas ou projetos, relativos à implementação das estratégias, incluindo os relacionados à transformação digital.	280. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos. 281. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas. 282. Os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressam os principais requisitos de partes interessadas, utilizados ou não para estabelecer metas para os indicadores de avaliação da implementação das estratégias, devem ser apresentados no Critério 8, juntamente com os indicadores pertinentes. 283. As principais mudanças podem incluir: as culturais, tecnológicas , geográficas, de reorganização ou alterações em processos da cadeia de valor, remanejamentos de quadros, sistema de trabalho, incluindo mudança de perfil de funções, fluxo de trabalho e outas.
b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da <i>cadeia de valor</i> ?	Destacar a forma de buscar assegurar a coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias , e também entre si.		284. Os processos da cadeia de valor são aqueles citados no Perfil P1(8) 285. O desdobramento das metas e planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da organização. 286. A coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias e entre si visa a manter alinhamento entre as iniciativas das diversas áreas.
c) Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?			287. A alocação de recursos visa a assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias. Esses recursos podem abranger os financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros.
d) Como a implementação dos planos de ação é acompanhada pela direção ?			

Nível II

3 CLIENTES

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com *clientes*.

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para segmentar o mercado, entender as necessidades e expectativas dos *clientes-alvo*, divulgar os produtos e as marcas e para avaliar a imagem perante os *clientes* e mercados.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			288. O mercado abordado nesse Item refere-se apenas aos mercados que são alvos do fornecimento de produtos da organização 289. Explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados. 290. Os resultados dos principais indicadores são requeridos em 8.3.
a) Como a organização segmenta seu mercado- alvo e define os clientes-alvo para seus produtos?	Destacar os critérios adotados para segmentação do mercado e para definição de clientes-alvo .		291. Os principais segmentos de mercado e clientes-alvo da organização são requeridos no Perfil P2(1).
b) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de produtos e processos?	Destacar a forma de monitorar o comportamento do mercado. Destacar a forma de atuação em rede para ampliar o conhecimento sobre os clientes-alvo .	Apresentar os principais requisitos de desempenho e respectivos indicadores relativos aos clientes-alvo .	292. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no Perfil P2(1). 293. A tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho visa a transformar seus aspectos subjetivos e intangíveis em características objetivas, tangíveis e mensuráveis, a serem verificadas na produção ou do bem ou serviço ou no gerenciamento do processo.
c) Como os produtos são divulgados aos cliente-alvo ?	Destacar a forma de utilização da mídia social e da tecnologia digital na divulgação dos produtos .		294. A divulgação dos produtos aos clientes e ao mercado visa a assegurar que eles tenham pleno conhecimento da organização, assim como criar credibilidade, confiança e imagem positiva. 295. O uso de mídia social e tecnologia digital na divulgação tem o objetivo de agilizar a comunicação e facilitar a configuração e aquisição de produtos pelos clientes-alvo .
d) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes-alvo ?	Destacar a maneira de desenvolver, proteger e divulgar as marcas no mercado. Destacar a forma de utilização da mídia social ou da tecnologia digital no desenvolvimento de marcas .	Citar os atributos da marca principal para caracterizar a imagem da organização .	296. A imagem da organização deve ser avaliada, para verificar se os atributos da marca estão sendo percebidos pelos clientes-alvos. 297. O desenvolvimento das marcas tem o propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva na organização e seus produtos. 298. A divulgação de marcas visa a torná-las conhecidas e associá-las a atributos que se deseja evidenciar, da organização e de seus produtos. 299. As marcas podem incluir tanto institucionais como as relacionadas a produtos.

3.2 Relacionamento com clientes

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para permitir que o cliente tenha acesso à *organização*, avaliar a satisfação e insatisfação dos *clientes* e utilizar as informações para melhoria.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			300. Nesse Item, explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado. 301. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.3.
a) Como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões dos <i>clientes</i> ?	<p>Destacar a maneira de acompanhar as transações com os novos <i>clientes</i> e a inserção de novos produtos no mercado.</p> <p>Destacar a maneira de informar aos <i>clientes</i>, outros envolvidos e outras áreas da organização, sobre o andamento do tratamento dessas manifestações.</p> <p>Destacar as formas de se relacionar com os clientes utilizando a <i>mídia social</i> ou <i>tecnologia digital</i>.</p>	Citar os canais de interação com os <i>clientes</i> incluindo via <i>mídia social</i> ou <i>tecnologia digital</i> .	<p>302. O acompanhamento das transações com os clientes novos visa a permitir à <i>organização</i> se antecipar a <i>reclamações</i> ou gerar soluções rápidas e eficazes <i>quando ocorrerem</i>, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes. Com o mesmo objetivo, a organização deve acompanhar a qualidade, desempenho, aceitação, por exemplo, dos novos produtos inseridos no mercado e entregues aos clientes. O tratamento adequado das manifestações dos clientes visa a assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.</p> <p>303. A <i>comunicação</i> do andamento do tratamento de manifestações tem o objetivo de buscar assegurar a <i>ciência</i> pelo cliente, outros envolvidos e outras áreas da organização, sobre as ações tomadas.</p> <p>304. O relacionamento com os clientes visa a criar credibilidade, confiança e imagem positiva e sua realização por intermédio de <i>mídia social</i> e <i>tecnologia digital</i> agiliza a <i>comunicação</i> interativa e facilita a pronta resposta.</p>
b) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes?	Destacar a forma utilizada para avaliar a satisfação em relação aos <i>clientes</i> dos concorrentes ou de organizações de referência.		305. A avaliação comparativa, em relação aos clientes de organizações de referência, deve ser realizada quando não há concorrentes.
c) Como as informações obtidas dos <i>clientes</i> são analisadas e utilizadas de forma integrada?			306. A utilização eficaz das informações obtidas dos clientes possibilita intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis, incentivá-los a recomendar os produtos da organização. Além disso, as informações representam importantes subsídios para desenvolver processos e produtos.

4 SOCIEDADE

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar e atender as leis, regulamentos e normas, tratar os impactos dos *produtos e operações*, propiciar a *acessibilidade* e promover ações voluntárias visando ao desenvolvimento sustentável.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			307. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.2.
a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à <i>organização</i> são identificados e atendidos?	Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à <i>organização</i> .	Apresentar os principais requisitos e respectivos <i>indicadores</i> relativos à legalidade e conformidade.	308. A identificação de leis, regulamentos, <i>normas exigidas da organização</i> e códigos de adesão voluntária (<i>normas, pactos, compromissos e similares</i>), aplicáveis à organização, tem a finalidade de estabelecer parâmetros objetivos de monitoramento do atendimento. 309. As leis, regulamentos e normas exigidas da organização ou códigos de adesão voluntária (<i>normas, pactos, compromissos e similares</i>), aplicáveis à organização, representam necessidades e expectativas da sociedade em geral, em relação à organização. 310. O atendimento de exigências legais, regulamentares e de códigos de adesão voluntária tem a finalidade de buscar manter a legalidade e conformidade e evitar sanções. 311. O tratamento de pendências visa evitar sanções e o tratamento de sanções visa a recuperar a condição de legalidade. 312. A forma de tratamento de pendências e sanções pode incluir o estabelecimento de Termos de Ajuste de Conduta com órgãos da administração pública. A declaração de inexistência de sanções e pendências é realizada no Perfil P1(12)
b) Como a <i>organização</i> identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus <i>produtos e operações</i> ?	Destacar de que forma a <i>organização</i> mantém-se preparada para responder a eventuais situações de emergência.	Apresentar as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais adversos identificados.	313. Os aspectos e impactos adversos são aqueles sobre os quais a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do produto, desde o projeto até a disposição final ou reutilização. 314. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral, que possam advir dos <i>produtos e operações</i> da organização, inclusive em razão da deterioração dos ativos de infraestrutura operacional e escassez de recursos hídricos, quando aplicável. 315. A prontidão para responder às situações de emergência visa a evitar ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade e no meio ambiente, incluindo comunidades potencialmente impactadas. 316. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no Perfil P1D(5).

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>c) Como a <i>organização</i> promove, de forma voluntária, ações com <i>vistas</i> ao desenvolvimento sustentável e de apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental?</p>	<p>Destacar o critério de seleção das ações com vistas ao desenvolvimento sustentável e de apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental.</p> <p>Destacar a forma de envolver parceiros ou redes nas ações e de estimular o voluntariado da força de trabalho na implementação ou apoio às ações selecionadas.</p> <p>Destacar a maneira de propiciar a acessibilidade aos produtos e instalações da organização.</p>	<p>Citar as principais ações implementadas ou apoiadas, informando aquelas que incorporam voluntários e as que envolvem parceiros ou redes.</p> <p>Apresentar os principais indicadores relativos ao desenvolvimento socioambiental.</p>	<p>317. As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais (ver glossário) e de fomento socioeconômico local, regional, setorial ou nacional.</p> <p>317a. As ações afirmativas para o desenvolvimento sustentável, de inclusão de minorias, de não discriminação e de igualdade de oportunidades, na seleção interna e externa de pessoas para integrar os quadros da organização devem ser relatadas em 6.1b.</p> <p>318. As ações de apoio à implementação de políticas públicas tem por objetivo tornar a organização agente de promoção de mudanças requeridas pela sociedade na esfera do saneamento ambiental.</p> <p>319. O envolvimento de parceiros ou redes na implementação de ações para o desenvolvimento sustentável tem por objetivo potencializar as ações, promover a boa imagem institucional e não gerar dependência exclusiva da organização.</p> <p>320. As parcerias desenvolvidas são informadas no Perfil P1(2).</p> <p>321. A acessibilidade inclui as ações para garantir que o cidadão possa acessar os produtos e instalações, como usuário, empregado ou fornecedor, independente de quaisquer limitações físicas que o cidadão possa ter.</p>

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos às informações da *organização* e ao conhecimento organizacional.

5.1 Informações da organização

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar necessidades de informação, desenvolver e implantar os sistemas de informação e manter a segurança das informações.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a <i>organização</i> ?			<p>322. As necessidades de informações para operar a organização abrangem aquelas que apoiam as operações dos processos da cadeia de valor, podendo incluir as oportunidades para transformação digital.</p> <p>323. As necessidades de informações para gerenciar a organização abrangem indicadores, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas, situação de ativos de infraestrutura operacional e de recursos hídricos e outras variáveis importantes do ambiente, necessárias para apoiar o processo decisório em todos os níveis e áreas da organização.</p> <p>324. A avaliação das oportunidades para transformação digital tem a finalidade de explorar e determinar investimentos naquelas que possam trazer mais benefícios do que os investimentos nas tecnologias de informação e comunicação clássicas legadas.</p>
b) Como são desenvolvidos e implantados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?	<p>Destacar a maneira de integrar a organização com clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas por meio da tecnologia digital.</p> <p>Destacar a maneira de compatibilizar a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários com a demanda por informações.</p>	<p>Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade, incluindo as soluções adotadas, visando à integração das informações, dos sistemas e com partes interessadas externas.</p>	<p>325. A infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários inclui a de comunicação.</p> <p>326. Os usuários podem abranger a força de trabalho e integrantes de outras partes interessadas.</p> <p>327. A integração com clientes, fornecedores e outras partes interessadas pode incluir a comunicação, aplicativos transacionais, leilões e compras eletrônicas e outros.</p>
c) Como são tratados os riscos de segurança da informação?	<p>Destacar os métodos utilizados para buscar assegurar a confidencialidade e a integridade das informações, bem como a continuidade dos serviços de informação em situações de emergência.</p>		<p>328. A confidencialidade pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações.</p> <p>329. A garantia de confidencialidade deve abranger a proteção as informações relativas às partes interessadas em poder da organização.</p> <p>330. A integridade trata da salvaguarda da exatidão e completeza da informação recebida, armazenada e distribuída e dos métodos de processamento.</p> <p>331. As situações de emergência são aquelas que podem causar a interrupção dos serviços de informação.</p>

5.2 Conhecimento organizacional			
Este item aborda a implementação de <i>processos gerenciais</i> utilizados para desenvolver e difundir os conhecimentos mais importantes para <i>organização</i> realizar a missão.			
Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como a <i>organização</i> desenvolve os conhecimentos mais importantes?	<p>Destacar as formas utilizadas para armazenar os conhecimentos.</p> <p>Destacar de que maneira a <i>organização</i> cria um ambiente favorável à obtenção e geração de conhecimento.</p>		<p>332. Os conhecimentos mais importantes são desenvolvidos para apoiar a realização da missão e a implementação das estratégias.</p> <p>333. O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de conhecimento, de melhoria de processos ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, comunidades de prática, registro de lições aprendidas de êxitos e fracassos, fomento à inovação e busca de melhores práticas.</p> <p>334. A obtenção do conhecimento abrange a pesquisa e apropriação de conhecimento externo à organização.</p>
b) Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?	<p>Destacar a forma de utilização da tecnologia digital para armazenamento e consulta em acervos.</p>	<p>Citar os tipos de conhecimento mais importantes da <i>organização</i>, informando aqueles apoiados por tecnologia digital.</p>	<p>335. O conhecimento deve ser difundido às pessoas da força de trabalho e demais partes interessadas e redes de atuação que tenham a necessidade explícita de utilizá-lo.</p>

6 PESSOAS

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos ao sistema de trabalho, à *capacitação e desenvolvimento* e à *qualidade de vida*.

6.1 Sistema de trabalho

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para definir a *organização do trabalho*, identificar competências, selecionar e integrar pessoas, avaliar o desempenho e remunerar, reconhecer e incentivar as pessoas [buscando o alto desempenho](#)

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			336. Nesse Item, explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização. 337. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> são requeridos em 8.4.
a) Como a <i>organização do trabalho</i> é definida?	<p>Destacar a maneira de facilitar a comunicação entre as pessoas.</p> <p>Destacar de que forma a <i>organização do trabalho</i> estimula, a resposta rápida e o aprendizado organizacional.</p> <p>Destacar a <i>forma de a força de trabalho contribuir</i> para a melhoria dos processos da <i>organização</i> e para buscar <i>inovações</i>.</p> <p>Destacar a maneira de planejar o quadro de pessoal e definir as <i>competências</i> necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes.</p>	Apresentar as principais competências identificadas para as pessoas em geral e especificamente para os líderes.	338. A organização do trabalho em áreas, grupos ou estruturas afins, deve ser concebida em alinhamento com as competências requeridas pelo modelo de negócio, estratégias e processos, visando ao alto desempenho e à inovação. 339. A <i>facilitação da comunicação entre as pessoas</i> tem por objetivo fomentar a troca de conhecimento, o estabelecimento de compromissos e o alinhamento de prioridades. Pode ser proporcionada com a configuração de espaços físicos ou virtuais, emprego de veículos de comunicação e uso de <i>tecnologia digital</i>. 340. As características da organização do trabalho para estimular a resposta rápida e o aprendizado devem incluir a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, inclusive de diferentes localidades e áreas. 341. O <i>planejamento do quadro de pessoal</i> visa à compatibilização entre as estratégias de aumento de produtividade e competitividade, incluindo as relativas à transformação digital, e o crescimento do negócio. 342. A <i>definição</i> das competências é fundamental para a <i>estabelecimento</i> dos papéis de cada pessoa na organização, da estrutura de cargos e da organização do trabalho. 343. As principais competências identificadas a serem apresentadas podem variar em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, como técnico, administrativo, operacional e gerencial.
b) Como as pessoas mais adequadas são selecionadas, interna e externamente?	<p>Destacar de que forma a <i>organização</i> estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.</p>		344. A seleção de pessoas mais adequadas, interna e externamente, tem a finalidade de preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro, <i>favorecendo o recrutamento interno, que tem</i> por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atuais, atuando na motivação. 344a. A <i>inclusão de minorias, a não discriminação e a igualdade de oportunidades</i> têm a finalidade de incorporar, na seleção interna e externa de pessoas, ações para o sustentável.
c) Como as pessoas recém-chegadas são integradas às suas funções e integradas à cultura organizacional?			
d) Como o <i>desempenho das pessoas</i> é avaliado, incluindo líderes?	<p>Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria do <i>desempenho</i>, com as pessoas.</p> <p>Destacar de que forma a avaliação estimula a busca de alto desempenho.</p>		345. A <i>realização da avaliação de desempenho</i> tem a finalidade de <i>dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho</i> , debatendo formas de melhorá-lo. 346. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções como, por exemplo, cumprimento de obrigações, alcance de metas, comportamentos esperados, qualidade do trabalho e outros. 347. A busca do alto desempenho pode incluir a avaliação de alcance e superação de metas.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>e) Como as pessoas são remuneradas considerando o desempenho, reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?</p>		<p>Exemplificar pessoas ou equipes reconhecidas e seus feitos.</p>	<p>348.A remuneração é também conhecida como compensação, pois inclui remuneração direta pelo salário e indireta por meio de benefícios e bonificações.</p> <p>349.O termo "reconhecimento" abrange a identificação e o reforço dos comportamentos de alto desempenho das pessoas. A identificação de oportunidades de reconhecimento pode incluir a percepção de realizações ou contribuições extraordinárias das pessoas, o desempenho excepcional ou outros fatores passíveis de reconhecimento.</p> <p>350.O termo "incentivo" abrange o reforço desses comportamentos, condicionado a níveis de desempenho pré-determinados.</p> <p>351.As condicionantes do incentivo podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.</p>

Nível II

6.2 Capacitação e desenvolvimento

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar as necessidades de *capacitação* e *desenvolvimento* das pessoas, conceber os programas de *capacitação* e *desenvolvimento* e promover o *desenvolvimento* comportamental e da cidadania.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			352. Nesse Item, explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização. 353. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> desse Item são requeridos em 8.4.
a) Como são identificadas as necessidades de <i>capacitação</i> e <i>desenvolvimento</i> das pessoas?	Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.		354. A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abranger o êxito das estratégias à formação da cultura da excelência e à melhoria do desempenho individual, incluindo de líderes.
b) Como é concebida a forma de realização dos programas de <i>capacitação</i> e de <i>desenvolvimento</i> ?	Destacar forma de avaliar a eficácia dos programas de <i>capacitação</i> e de <i>desenvolvimento</i> . Destacar a maneira de desenvolver líderes <i>atuais</i> e <i>potenciais</i> , informando o papel da direção.	Citar os principais programas, informando aqueles relacionados <i>desenvolvimento</i> de líderes e à formação da cultura da excelência.	355. A preparação de líderes potenciais e o desenvolvimento de líderes <i>atuais</i> devem abranger todas as funções de liderança. 356. O desenvolvimento de líderes atuais visa a melhorar as competências necessárias para maximizar o engajamento de pessoas, vital para o êxito das estratégias. Pode incluir, por exemplo, a atuação controlada de gestores como desenvolvedores de líderes, treinamentos em liderança, designações experimentais gerenciando equipes e outros. O desenvolvimento de líderes potenciais tem o objetivo de criar uma reserva de lideranças preparadas para preencher vagas de forma compatível com a demanda.
c) Como a <i>organização</i> promove o <i>desenvolvimento</i> comportamental e da cidadania das pessoas?			357. O desenvolvimento comportamental favorece os comportamentos e atitudes psicossociais para o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Por exemplo: programas de treinamento comportamental, comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, trabalho em equipe, serviços de assistência psicológica e social, entre outros. 358. O desenvolvimento da cidadania favorece o exercício da ética e a vida em comunidade. Por exemplo: programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos do cidadão, funcionamento e canais da administração pública e da justiça, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros.

6.3 Qualidade de vida			
Este item aborda os <i>processos gerenciais</i> utilizados para identificar os perigos e tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar e utilizar as necessidades e expectativas e avaliar o bem-estar e a satisfação das pessoas.			
Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			359. Nesse Item, explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização. 360. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> são requeridos em 8.4.
a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?		Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos.	361. Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica das pessoas, em decorrência de suas atividades. 362. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.
b) Como as necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?		Apresentar os principais benefícios oferecidos às pessoas na organização, Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores relativos às pessoas.	363. A identificação das necessidades e expectativas das pessoas tem por objetivo o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios que sejam competitivos, contribuindo para retenção das pessoas . 364. As principais necessidades e expectativas das pessoas são requeridas no Perfil P1(2). 365. Os benefícios oferecidos às pessoas incluem quaisquer serviços, facilidades, ambiente de trabalho e outros atrativos valorizados pelas pessoas na manutenção da relação de trabalho com a organização.
c) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?	Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes, os fatores identificados na avaliação que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas. Destacar formas de manter um ambiente favorável à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes. Destacar a maneira de promover a qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.	Citar as principais facilidades e condições proporcionadas à força de trabalho que contribuem para sua satisfação e bem-estar. Citar as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.	366. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, confortável, flexível, tranquilo e equilibrado, com desafios, com ferramentas de trabalho e de comunicação modernas e de boa qualidade, de forma que as pessoas se sintam bem e motivadas ao trabalho. 367. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a organização. 368. Os fatores que afetam o comprometimento são aqueles relativos ao compromisso assumido pelas pessoas com suas responsabilidades profissionais e com a causa da organização. 369. A promoção da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho aborda temas relacionados à saúde física e mental, não ocupacional, das pessoas e aos serviços de apoio operacional que facilitam o seu dia a dia. Por exemplo: programas de bons hábitos alimentares, promoção da saúde total, segurança doméstica e manutenção doméstica, condução segura, segurança pública, primeiros socorros, economia doméstica e serviços de orientação desportiva, grêmios ou clube familiar, creche, transporte, acesso à internet, uso da telefonia, entre outros. 370. A manutenção do ambiente favorável pode incluir a a investigação, testes e adoção de características especiais das instalações, ferramentas e tecnologias modernas, flexibilidade de local e horário de trabalho, serviços e outros aspectos.

Nível II

7 PROCESSOS

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos aos processos da *cadeia de valor*, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros.

7.1 Processos da cadeia de valor

Este Item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar requisitos de processos e produtos, projetar, analisar e melhorar produtos e processos, considerando as *inovações*, novas tecnologias e as características dos produtos e processos de concorrentes ou de outras organizações de referência.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			<p>371. Nesse Item, os processos da cadeia de valor são requeridos em Perfil P1(8). Em razão das particularidades da gestão dos processos relativos aos fornecedores e dos processos econômico-financeiros, esses são tratados em destaque nos itens 7.2 e 7.3, respectivamente. Os requisitos e indicadores apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.</p> <p>372. Os produtos citados nas questões desse item são aqueles gerados, entregues e oferecidos como suporte para os clientes, incluindo serviços associados a essas atividades.</p> <p>373. Nesse Item, explicitar, quando aplicável, como as práticas variam em função das peculiaridades ou importância dos processos da cadeia de valor.</p> <p>374. Resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.5.</p>
a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?		Apresentar os principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor a serem atendidos e os respectivos indicadores.	375. Os requisitos dos produtos e processos devem levar em consideração os requisitos dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis. Os requisitos e indicadores operacionais apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.
b) Como são desenvolvidos os novos produtos?	<p>Destacar as formas de estudar as características de produtos de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias.</p> <p>Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em <i>inovações</i> nos produtos.</p> <p>Destacar a maneira de incorporar a <i>tecnologia digital</i> ou outras <i>tecnologias</i> na busca de <i>inovações</i> em produtos.</p>	<p>Citar uma ou mais melhorias recentes implementadas em produtos, decorrentes de estudos de produtos de outras organizações.</p> <p>Citar uma ou mais <i>inovações</i> recentes implementadas em produtos.</p>	<p>376. A expressão "novos produtos" inclui variações em produtos existentes.</p> <p>377. Os novos produtos devem ser desenvolvidos para atender ou superar os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.</p> <p>378. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
c) Como são projetados os processos da cadeia de valor?	<p>Destacar a metodologia utilizada para projetar os processos da cadeia de valor, considerando-se os diferentes tipos de processos e os produtos a serem produzidos.</p> <p>Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações nos processos.</p> <p>Destacar a maneira de estabelecer os padrões para os processos da cadeia de valor.</p> <p>Destacar a maneira de incorporar tecnologia digital ou outras tecnologias na busca de inovações em processos.</p>	<p>Informar aonde se encontram os principais acervos de padrões operacionais de produção e administrativos, informando quais podem ser acessados utilizando tecnologia digital com mecanismo de busca.</p> <p>Citar uma ou mais inovações recentes implementadas em processos da cadeia de valor.</p>	<p>379. Os processos da cadeia de valor e seus padrões devem ser projetados, concebidos ou planejados, para atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas e, quando aplicável, de outros processos da cadeia de valor deles dependentes.</p> <p>380. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de processo experimental, por meio de produção piloto, protótipos e modelagem e simulações.</p>
d) Como é monitorado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?	<p>Destacar a introdução da tecnologia digital na realização ou controle das operações dos processos da cadeia de valor.</p> <p>Destacar os métodos de controle dos processos da cadeia de valor.</p> <p>Destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.</p>		<p>381. O monitoramento dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos indicadores, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos.</p> <p>382. O apoio da tecnologia digital na realização ou controle das operações dos processos da cadeia de valor tem a finalidade de melhorá-las e agilizá-las, aumentando a produtividade e a qualidade das operações de produção e administrativas.</p> <p>383. Não conformidade se refere ao não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.</p>
e) Como a organização analisa e melhora os processos da cadeia de valor?	<p>Destacar as formas de estudar as características de processos da cadeia de valor, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para inspirar melhorias.</p>	<p>Citar uma ou mais melhorias recentes implementadas em processos da cadeia de valor, incluindo as decorrentes dos estudos de outras organizações.</p>	<p>384. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p> <p>385. Os produtos e processos, que são objeto da investigação, referem-se àqueles com finalidade similar ao da organização.</p>

Nível II

7.2 Processos relativos a fornecedores

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para qualificar, selecionar e avaliar os fornecedores, para comprometê-los com a excelência e para conhecer as suas necessidades e expectativas.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			386. Nesse Item, explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores. 387. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item são requeridos em 8.5.
a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?	Destacar os principais critérios utilizados para qualificação e seleção.		388. A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as aptidões necessárias para se tornar fornecedores. 389.6. A seleção tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.
b) Como a <i>organização</i> avalia o desempenho dos fornecedores considerando os requisitos de fornecimento?	Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos fornecedores. Destacar as formas de pronta comunicação de eventuais não conformidades e de solicitação de ações corretivas aos fornecedores. Destacar a maneira de estimular fornecedores a melhorarem seus processos ou produtos.	Apresentar os principais <i>indicadores</i> relativos à avaliação dos fornecedores. Apresentar exemplos de melhorias implantadas por fornecedores.	390. A avaliação de fornecedores tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias. 391. O monitoramento do desempenho dos fornecedores visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas. 392. A avaliação e o monitoramento do nível de desempenho de fornecedores possibilitam também a melhoria dos processos de qualificação e seleção. 393. O estímulo aos fornecedores visa a melhorar a qualidade dos produtos adquiridos, incluindo a otimização de seus custos.
c) Como a força de trabalho dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da <i>cadeia de valor</i> da <i>organização</i> é comprometida com os valores e princípios organizacionais incluindo os relativos à saúde e segurança e ao combate à corrupção, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis?		Citar as demonstrações exigidas desses fornecedores quanto à legalidade, à capacitação e desenvolvimento de sua força de trabalho, incluindo relativos à saúde e segurança.	
d) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas e analisadas?		Apresentar os principais <i>indicadores</i> relativos às necessidades e expectativas dos fornecedores.	

7.3 Processos econômico-financeiros

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da *organização*, assegurar os recursos para apoiar as operações e as *estratégias*, avaliar os investimentos e elaborar e controlar o orçamento.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			394. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item são requeridos em 8.1.
a) Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?	Destacar a forma de acompanhar prazos fiscais. <i>Destacar a maneira de empregar tecnologia digital no controle financeiro.</i>	Apresentar os principais requisitos e os respectivos <i>indicadores</i> monitorados, incluindo os econômicos, relativos à rentabilidade e atividade e os financeiros, relativos à estrutura e liquidez, <i>conforme aplicável.</i>	395. Os indicadores econômicos, servem para avaliar a capacidade da empresa gerar valor econômico para partes interessadas e podem ser separados em resultados de rentabilidade e de atividade. Exs.: Geração de caixa, Rentabilidade, Margem EBITDA, Retorno de Investimentos, Giro, Prazo Médio de Recebimento. Os indicadores financeiros servem para avaliar a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros. Exs.: Liquidez, Endividamento, Cumprimento Orçamentário, Participação de capital Próprio. 396. O acompanhamento de prazos fiscais tem por objetivo evitar custos com multas e sanções por descumprimento de datas previstas para recolhimento de taxas e tributos. 397. <i>O emprego de tecnologia digital no controle financeiro tem a finalidade de agilizar a visibilidade de eventos relevantes e possibilitar medidas, quando necessário.</i>
b) Como a <i>organização</i> busca assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?	Destacar os métodos utilizados <i>para análise das fontes de recursos, do fluxo financeiro e concessão de créditos.</i>		
c) Como a <i>organização</i> avalia os investimentos necessários para apoiar as <i>estratégias</i> e planos de ação?	Destacar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.		
d) Como é elaborado e controlado o orçamento?			398. A elaboração e o controle do orçamento têm a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.

Nível II

8 RESULTADOS

Este critério aborda a apresentação de *resultados estratégicos* e operacionais relevantes para a *organização*, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de *partes interessadas*, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a *clientes* e mercados-alvo, a pessoas e os processos da *cadeia de valor*.

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
		<p>Para cada indicador apresentado, informar se ele é: (E) estratégico, (O) operacional ou (E,O) ambos. Mostrar o sentido de favorabilidade de cada série histórica (mínimo 3 exercícios ou ciclos de avaliação): ↗ : quanto maior, melhor ou; ↘ : quanto menor, melhor ou; →: estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação. Esclarecer eventual piora nos resultados, quando possível. Incluir os referenciais comparativos pertinentes e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que permitam comparações, a fim de avaliar a competitividade. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao referencial comparativo. Incluir os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, e a que partes se referem, relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos. Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos. Incluir comentários, se necessário.</p>	<p>399. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos. 400. No caso de unidade autônoma/apoio, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado alcançado. 401. As séries históricas devem abranger três exercícios ou ciclos de avaliação. 402. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de indicadores com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a evolução do mesmo tema. 403. Podem ser apresentados indicadores, entre os relevantes, sem referencial comparativo pertinente, quando o resultado não for comparável; e sem requisito de parte interessada, quando não refletir necessidades e expectativas de partes interessadas, se eles forem relevantes para avaliar a evolução. 404. Observar os indicadores requeridos para o Nível no GRMD em cada Item.</p>

8.1 Resultados econômico-financeiros			
Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.	Separar os resultados nas classes: econômicos e financeiros. Estratificar ao menos um resultado da classe 'econômicos' e da classe 'financeiros' por unidades de gerenciamento ou filiais mais importantes, conforme aplicável.	Incluir resultados econômicos de rentabilidade e atividade e financeiros de estrutura e liquidez, conforme aplicável.	405. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados em 7.3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e outras partes interessadas e a implementação das estratégias, citados em 2.2a. 406. A locução "unidade de gerenciamento" denomina uma subdivisão geográfica, de negócio ou especializada da organização, com a finalidade de ser gerida separadamente.

8.2 Resultados sociais e ambientais			
Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão socioambiental.	Separar os resultados nas classes: social e ambiental. Estratificar ao menos um resultado da classe 'social' e da classe 'ambiental' por unidades de gerenciamento, instalações ou comunidades mais importantes, conforme aplicável.	Incluir resultados da responsabilidade socioambiental e do desenvolvimento socioambiental, incluindo ética, conforme aplicável.	407. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados no Critério 1, relativo à Ética e Critério 4, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a. 408. Os indicadores da responsabilidade socioambiental são relativos ao cumprimento de leis e regulamentos e à ética. Os indicadores relativos ao desenvolvimento socioambiental são relativos às ações voluntárias visando ao desenvolvimento sustentável. 409. A locução "unidade de gerenciamento" denomina uma subdivisão geográfica, de negócio ou especializada da organização, com a finalidade de ser gerida separadamente.

8.3 Resultados relativos aos <i>clientes</i> e ao mercado			
Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão dos <i>clientes</i> e do mercado-alvo.</p>	<p>Separar os resultados nas classes: clientes e mercado-alvo.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado da classe 'clientes' e da classe 'mercado-alvo' por segmentos de mercado, grupos de <i>clientes</i> ou tipos de produtos mais importantes, conforme aplicável.</p>	<p>Incluir resultados referentes à imagem da organização.</p>	<p>410. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados no Critério 3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento dos requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a.</p>

8.4 Resultados relativos às pessoas

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
d) Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos à gestão de pessoas.	<p>Separar os resultados nas classes: sistema de trabalho (6.1), <i>capacitação e desenvolvimento</i> (6.2) e qualidade de vida (6.3), liderança, comunicação e cultura.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado das classes 'sistema de trabalho' e 'qualidade de vida' por funções na organização, grupos de pessoas da força de trabalho ou unidades de gerenciamento, conforme aplicável.</p>		<p>411. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados no Critério 6, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a.</p> <p>412. As funções na organização podem abranger as funções operacionais, administrativas e de liderança, ou outro agrupamento adotado pela organização.</p> <p>413. Os grupos de pessoas da força de trabalho podem abranger os contratados em tempo integral ou parcial, horistas, mensalistas, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização ou outros grupos com gestão diferenciada.</p> <p>414. A locução "unidade de gerenciamento" denomina uma subdivisão geográfica, de negócio ou especializada da organização, com a finalidade de ser gerida separadamente.</p>

8.5 Resultados relativos aos processos

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
e) Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos aos produtos, à gestão dos <i>processos da cadeia de valor</i> e de fornecedores e relativos a processos de gestão transversais não relacionados aos demais itens deste Critério.	<p>Separar os resultados nas classes: produtos, processos da <i>cadeia de valor</i>, fornecedores e, caso haja, processos de gestão transversais.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado da classe 'produtos' por unidades de gerenciamento ou instalações, conforme aplicável.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado da classe 'fornecedores' por tipos de fornecedores mais importantes, conforme aplicável.</p>	Incluir resultados de qualidade dos produtos.	<p>415. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados em 7.1, e em 7.3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a.</p> <p>416. Incluem também os resultados de <i>indicadores</i> de sistemas de gestão transversais, como de desenvolvimento da gestão, governança, atuação em rede, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento e similares, porventura utilizados pela organização.</p> <p>417. A locução "unidade de gerenciamento" denomina uma subdivisão geográfica, de negócio ou especializada da organização, com a finalidade de ser gerida separadamente.</p>

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL II 500 pontos

ENFOQUE

NÍVEL II – 500 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
1. Os processos gerenciais exigidos no Item são atendidos por práticas de gestão que realizam, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas em cada questão. Nota: as atividades gerenciais são expressas nas questões por meio de ações e eventuais características específicas requeridas nas questões.											
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS				
	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou praticamente todos
2. Os complementos para a excelência requeridos para os processos gerenciais exigidos no Item estão presentes nas práticas de gestão.					
3. Há proatividade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Item, incorporada nas práticas de gestão.	Menos que em muitos	Em muitos		Na maioria	
4. Há agilidade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Item, incorporada nas práticas de gestão.	Menos que em muitos	Em muitos		Na maioria	
5. Há padrões gerenciais suficientes que orientam a execução adequada das práticas de gestão, para os processos gerenciais exigidos no Item.	Menos que para muitos	Para muitos		Para maioria	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa											
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

APLICAÇÃO

NÍVEL II – 500 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	1. Os processos gerenciais exigidos no Item, com eventuais complementos para excelência requeridos, são realizados por práticas de gestão que abrangem, no conjunto, o escopo necessário e suficiente, de acordo com cada questão. Nota: O escopo necessário é inerente a cada questão e pode abranger áreas, processos, produtos, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados, implícitos nas questões, ou qualquer outro escopo nelas solicitado explicitamente ou em suas orientações. A suficiência do escopo é determinada com base no perfil e estratégias, e nas prioridades decorrentes.	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos				
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS					
2. Há controle suficiente, para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão, aplicado nos processos gerenciais exigidos no item.	Menos que em muitos		Em muitos		Na maioria	
3. As evidências requeridas para os processos gerenciais exigidos no Item estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.	Menos que muitos		Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

APRENDIZADO

NÍVEL II – 500 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no item são realizados por pelo menos uma prática de gestão correspondente a cada um, que incorpora ou representa um aperfeiçoamento recente (3 anos) visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial.	Nenhum	Aperfeiçoamento em implantação		Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria	
<p style="text-align: center;">PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</p> <p style="text-align: center;">Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS									
<p>2. Há práticas de gestão que atendem processos gerenciais exigidos no Item de forma exemplar. Nota: A forma exemplar significa que pode servir de exemplo para outras organizações.</p>	Nenhuma					Pelo menos uma				

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<p style="text-align: center;">PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</p> <p>Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
--	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

INTEGRAÇÃO

NÍVEL II – 500 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no Item são realizados por práticas de gestão inter-relacionadas entre si ou com as práticas de outros Itens. Nota: o inter-relacionamento promove uma rede de consequências no sistema de gestão, i.e., as práticas de gestão recebem influência de outras ou influenciam outras.	Nenhum		Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria		
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Nenhum		Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria		
3. Há cooperação com as partes interessadas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Nenhum									Pelo menos um	
4. Existe coerência com os valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Menos que muitos ou Há incoerência grave		Muitos e Inexiste incoerência grave				A maioria e Inexiste incoerência grave				

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL II – 500 pontos

RELEVÂNCIA

NÍVEL II – 500 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho são demonstrados por meio de indicadores compatíveis com o Perfil, estratégias e processos gerenciais da organização.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. As classes e estratificações de resultados, quando requeridas, são suficientemente demonstradas.	Menos que quase todas			Quase todas				Todas ou Praticamente todos			
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de indicadores correspondentes.	Nenhum		Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria		

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

EVOLUÇÃO

NÍVEL II – 500 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a evolução.	FAIXAS E PERCENTUAL PRELIMINAR											
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos três últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> • melhoria contínua do nível de desempenho ou • ampliação do diferencial competitivo ou • estabilização em níveis de liderança ou excelência ou • estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando requisito de parte interessada, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação, ou um deles se não houver o outro, de forma compatível com as estratégias. 	Um ou Nenhum	Mais de um	Muitos					A maioria				
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a evolução.	FAIXA RESTRITIVA		
2. Os resultados estratégicos demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável.	Nenhum	Pelo menos um	Mais de um

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMPETITIVIDADE

NÍVEL II – 500 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho, que permitem comparações com referenciais comparativos pertinentes, demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores a esses referenciais.	Nenhum	Pelo menos um				Mais de um		Muitos		A maioria	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum				Pelo menos um				Mais de um		
3. Há demonstração de haver resultado estratégico em nível de liderança no setor ou no mercado.	Nenhum									Pelo menos um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPROMISSO

NÍVEL II – 500 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados estratégicos e os resultados operacionais, suficientes para avaliar o desempenho relativo a requisitos de partes interessadas, demonstram, no último exercício ou ciclo, atender a esses requisitos em termos de nível alcançado ou superado ou de melhoria esperada obtida.	Nenhum	Pelo menos um				Mais de um		Muitos		A maioria	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	Nenhum									Pelo menos um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível II – 500 pontos

(pode ser similar)

Organização: _____

Data: ____/____/____

Critério	Item	Percentual do Fator					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1							
	1.2							
	1.3							
	1.4							
	Subtotal							
2	2.1							
	2.2							
	Subtotal							
3	3.1							
	3.2							
	Subtotal							
4	4.1							
	4.2							
	Subtotal							
5	5.1							
	5.2							
	Subtotal							
6	6.1							
	6.2							
	6.3							
	Subtotal							
7	7.1							
	7.2							
	7.3							
	Subtotal							
1-7	Total						270	
		Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1							
	8.2							
	8.3							
	8.4							
	8.5							
	Subtotal							230
Total							500	

Nota: Utilizar a coluna "Pontuação Máxima" conforme o Nível e Perfil da organização: Organização Completa ou Unidade Autônoma/Apoio, utilizando o quadro "Tabela de pontuações máximas para Níveis B, I e II".

Nível III – “Critérios Avanços para a Excelência” – 750 pontos

Nível IV – “Critérios de Excelência” – 1000 pontos

Níveis III e IV

1 LIDERANÇA
 Este Critério aborda os *processos gerenciais* relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, *governança*, exercício da liderança e análise do desempenho da *organização*.

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão
 Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para estabelecer *valores e princípios organizacionais* e padrões de conduta, identificar e desenvolver aspectos da cultura organizacional, estruturar o modelo de gestão, estabelecer padrões gerenciais, controlar e melhorar *processos gerenciais* e para obter e utilizar as melhores práticas de gestão.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?	<p>Destacar a maneira de estabelecer os <i>valores e princípios organizacionais</i>.</p> <p>Destacar a forma de <i>a direção atuar para implementar os valores e princípios organizacionais e padrões de conduta junto a força de trabalho, principais clientes e fornecedores e outras partes interessadas importantes</i>.</p> <p>Destacar de que forma é avaliado o entendimento dos temas comunicados <i>à força de trabalho e outros públicos-alvo da comunicação</i>.</p>		<p>418. Os <i>valores e princípios organizacionais</i> abrangem aqueles <i>citados no Perfil P1(3)</i>, necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.</p> <p>419. O estabelecimento de valores e princípios organizacionais inclui sua revisão e atualização.</p> <p>420. Os outros públicos mencionados nesta questão abrangem, quando aplicável, partes interessadas pertinentes e redes importantes, conforme o tema comunicado.</p>
b) Como a organização estabelece padrões de conduta e busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?	<p>Destacar a forma de prevenção de desvios de conduta envolvendo a <i>organização</i> e de combate à <i>corrupção no ambiente em que opera</i>, incluindo o monitoramento do respeito aos padrões de conduta ética.</p> <p>Destacar a forma <i>de captar e tratar</i> as manifestações relativas à conduta ética e de retorno aos envolvidos.</p>	<p>Citar os <i>códigos de conduta emitidos</i>.</p> <p>Apresentar os <i>canais de comunicação disponíveis para receber reclamações, denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a organização</i>.</p>	<p>421. As formas de prevenção de desvios de conduta abrangem os principais processos e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes.</p> <p>422. Os interlocutores do ambiente em que a organização opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, redes importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a organização precisa se relacionar.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
c) Como os principais aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional são identificados, analisados e melhorados?	<p>Destacar a forma de reforço de aspectos funcionais e mitigação de aspectos disfuncionais, da cultura organizacional, informando o papel da direção.</p> <p>Destacar de que maneira é respeitada a diversidade de ideias no desenvolvimento da cultura organizacional.</p>	<p>Apresentar os principais aspectos da cultura organizacional que estão sendo desenvolvidos.</p>	<p>423. A identificação dos principais aspectos funcionais e disfuncionais é necessária para potencializar os primeiros e eliminar ou minimizar os segundos, que subtraem valor da organização sob vários aspectos da motivação e conduta humana, individual e coletiva, refletindo nos resultados. Campanhas de comunicação e metodologias participativas com rituais ajudam na mitigação de traços disfuncionais.</p> <p>424. A melhoria aspectos funcionais e disfuncionais identificados visa à incorporação de comportamentos compatíveis com a promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.</p> <p>425. O respeito à diversidade de ideias pode incluir a adaptação de padrões aos costumes locais; a incorporação de boas práticas de diversas origens, incluindo de fora do setor e de diferentes nacionalidades ou correntes de pensamento; a participação de profissionais de diferentes faixas etárias, formações, níveis hierárquicos ou gêneros; o estímulo à livre expressão de opiniões e qualquer outro mecanismo promotor de diversidade.</p>
d) Como é estruturado o modelo de gestão adotado para a organização?	<p>Destacar as formas de o modelo de gestão incorporar o relacionamento com as partes interessadas e de comunicá-lo àquelas pertinentes.</p>	<p>Apresentar o modelo de gestão na forma como é comunicado ao público interno.</p>	<p>426. O modelo de gestão representa os principais componentes do sistema gerencial da organização explicitando a interação com as partes interessadas.</p>
e) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?	<p>Destacar a forma de implementar as ações corretivas para os processos gerenciais.</p>	<p>Informar aonde se encontram os principais acervos de padrões gerenciais, informando quais podem ser acessados utilizando tecnologia digital com mecanismo de busca.</p>	<p>427. Os padrões para os processos gerenciais, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela organização, para atender aos processos gerenciais requeridas.</p> <p>428. Os padrões para os processos gerenciais, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela organização para atender aos processos gerenciais requeridos.</p>
f) Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?	<p>Destacar as formas de identificar pontos fortes e lacunas na gestão e de implementar melhorias.</p> <p>Destacar a maneira de promover melhorias nos processos gerenciais por meio do aprendizado e da inovação.</p>		<p>429. Exemplos de aperfeiçoamentos recentes (3 anos) introduzidas no sistema de gestão da organização devem ser citados, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão, relativas aos processos gerenciais, solicitados nos critérios de 1 a 7, a fim de se evidenciar o aprendizado..</p>
g) Como são obtidas e utilizadas as informações sobre boas práticas de gestão de organizações de referência?	<p>Destacar os critérios de seleção das organizações de referência.</p>	<p>Citar lições aprendidas de outras organizações e exemplos de melhorias implantadas na organização, delas decorrentes.</p>	<p>430. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p> <p>431. Melhorias introduzidas no sistema de gestão da organização, em consequência da investigação de boas práticas de outras organizações, também devem ser citadas, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais solicitados nos Critérios de 1 a 7. a fim de evidenciar a utilização das boas práticas de gestão obtidas.</p>

1.2 Governança			
Este item aborda os <i>processos gerenciais</i> utilizados para estruturar a governança, estabelecer diretrizes, assegurar a conformidade com requisitos e diretrizes, gerenciar riscos aos quais a organização está sujeita e prestar de contas das ações e resultados alcançados.			
Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como é estruturada a governança considerando princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa?	Destacar a forma de estabelecimento das diretrizes que a organização deve observar, informando o envolvimento dos controladores.		432. A estruturação da governança tem por objetivo a maximização da eficiência e eficácia nas atividades de controle exercido sobre a organização. 433. As diretrizes que a organização deve observar, além das exigências legais e regulamentares, são aquelas utilizadas pelos controladores para definir limites e orientar a atuação dos administradores e da força de trabalho na tomada de decisão. Podem incluir, por exemplo, regras estatutárias, políticas, cláusulas de contratos de gestão, regulamentos corporativos e compromissos estabelecidos com partes interessadas ou redes importantes. 434. A composição da governança e da direção da organização, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) Estrutura organizacional.
b) Como é verificada, com o envolvimento dos controladores, a conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas?	Destacar as formas utilizadas para prevenir e investigar desvios e implementar ações corretivas quando necessário. Destacar a maneira de buscar assegurar a independência dos mecanismos de verificação de conformidade. Destacar a forma de a tecnologia digital apoiar o controle dos atos da direção.		435. A verificação aqui preconizada visa a controlar os atos da direção. 436. Os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, explicitados pela sociedades em geral, devem considerar as regiões de atuação e são identificados por meio do processo solicitado em 4.1a.
c) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita, incluindo os riscos associados às parcerias, aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando aplicável?	Destacar a forma de classificar, definir a relevância e monitorar os riscos.	Apresentar os maiores riscos aos quais a organização está sujeita, incluindo os riscos associados aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando aplicável.	437. Os riscos aos quais a organização está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. 438. A identificação de riscos deve considerar também aqueles que possam vir a afetar as demonstrações financeiras da organização e aqueles associados a dificuldades criadas por organizações, pessoas ou redes, cujos interesses se opõem aos da organização, como por exemplo: concorrência desleal ou hostil; organizações antiéticas ou irresponsáveis; crime organizado; fornecedores ou clientes com má-fé e outras. Os riscos relativos aos ativos de infraestrutura operacional devem considerar o prazo compatível com sua vida útil. Os riscos relativos aos recursos hídricos devem considerar sua disponibilidade e qualidade. 439. Os riscos aos quais a organização está sujeita podem ser classificados em função de sua origem ou tipo - por exemplo, riscos de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional e risco regulatório, entre outros. 440. Os riscos aos quais a organização está sujeita podem ter sua relevância definida pela combinação da probabilidade de ocorrência, da intensidade do impacto e da tendência de agravamento ao longo do tempo. 441. A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>d) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização e instâncias de controle da sociedade, quando aplicável?</p>	<p>Destacar a maneira de buscar assegurar a autenticidade e suficiência das informações relativas à prestação de contas.</p> <p>Destacar a maneira de informar ao poder concedente, quando aplicável, o atendimento aos requisitos de planos oficiais associados à concessão recebida.</p>		<p>442. A composição nominal da direção da organização, incluindo as principais lideranças é requerida no Perfil P5(1) - Estrutura organizacional.</p> <p>443. O controle sobre os atos da direção visa a verificar se esses estão ocorrendo de acordo com os limites de delegação pré-estabelecidos em estatutos, contratos de gestão, definições de níveis de alçada ou documentos afins.</p> <p>444. Os planos oficiais são aqueles exigidos legalmente para agentes públicos na esfera do saneamento ambiental que estão associados a contratos de concessão de serviços públicos vigentes.</p>

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar partes interessadas e levantar seus interesses, identificar necessidades e expectativas dos *controladores* e demais partes interessadas *não tradicionais* e de traduzi-las em requisitos, identificar redes de atuação, bem como os processos gerenciais da *direção* empregados para exercício da liderança e sua interação com as *partes interessadas* e *tomar, comunicar e implementar decisões*.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são definidas as <i>partes interessadas</i> relevantes?	<p>Destacar o critério utilizado para definição das partes interessadas relevantes.</p> <p>Destacar a forma de proteger os direitos das <i>partes interessadas</i> relevantes.</p> <p>Destacar a forma de assegurar a <i>equidade</i> entre sócios, mantenedores ou instituidores.</p>		<p>445. As partes interessadas relevantes são aquelas cujas necessidades e expectativas ou interesses devem ser identificadas e compreendidas plenamente. O levantamento dos interesses das partes interessadas relevantes e a proteção dos seus direitos visam a maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da organização.</p> <p>446. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil P2(1,2).</p>
b) Como as necessidades e expectativas dos controladores e demais <i>partes interessadas</i> não tradicionais são identificadas, analisadas e traduzidas em requisitos de desempenho?		<p>Apresentar os principais requisitos e respectivos <i>indicadores</i> associados aos <i>controladores</i> e demais <i>partes interessadas</i> não tradicionais.</p>	<p>447. As partes interessadas não tradicionais não incluem clientes, sociedade, força de trabalho e fornecedores. A identificação das necessidades e expectativas dessas últimas, bem como a tradução em requisitos de desempenho, é solicitada, respectivamente, nos itens 3.1a, 4.2a, 6.3b e 7.2b.</p>
c) Como são identificadas e desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das <i>estratégias</i> e no alcance sustentado dos objetivos da <i>organização</i> ?	<p>Destacar a forma de atuação da <i>organização</i> nas redes importantes que a beneficiam ou prejudicam.</p>		<p>448. A identificação de redes deve abranger as atuais e potenciais, dentro ou que envolvem a organização, e que ela julgue ser as mais importantes para se relacionar, fomentar, formar ou delas se proteger.</p> <p>449. São exemplos de redes que envolvem a organização incluem as redes associativas, de produtores, de clientes, de usuários, de fornecedores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais.</p> <p>450. Exemplos de redes que atuam dentro da organização incluem as redes de especialistas, de facilitadores, de comunicadores, de usuários, de apoio mútuo, de áreas afins e outras, formais e informais.</p>
d) Como a direção exerce a liderança e interage com as <i>partes interessadas</i> e redes mais importantes?	<p>Destacar os métodos utilizados para a direção <i>comunicar-se com a força de trabalho em todos os níveis</i>.</p> <p>Destacar a maneira de a direção <i>acompanhar</i> manifestações dos diferentes públicos e tratar irregularidades.</p>	<p>Citar os objetivos das principais interações realizadas com as <i>partes interessadas</i>, <i>informando</i> quais são realizadas utilizando mídias sociais ou <i>tecnologia digital</i>.</p>	<p>451. O exercício da liderança e interação com as partes interessadas e redes mais importantes visa a engajar pessoas e organizações, levantando e promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização. Trata-se de uma comunicação da direção nos dois sentidos, utilizando mídias sociais quando apropriado, comunicando decisões importantes e necessidades de mudança, tendo um papel direto na motivação da força de trabalho em direção ao alto desempenho e determinando o foco no cliente e no negócio, inclusive participando de programas de incentivo e reconhecimento.</p> <p>452. O exercício da liderança e a interação com partes interessadas e redes mais importantes podem incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>e) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?</p>	<p>Destacar a maneira de tomar decisões nos diferentes níveis da organização.</p> <p>Destacar a forma de assegurar transparência e envolvimento dos principais interessados nos temas tratados.</p> <p>Destacar a maneira de selecionar as informações mais importantes para tomada de decisão.</p> <p>Destacar a forma de a tecnologia digital apoiar a tomada de decisão.</p> <p>Destacar a forma utilizada para adequar a comunicação de fatos importantes à sociedade e demais partes interessadas, informando os critérios para definir o que é fato importante a ser comunicado.</p>		<p>453. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações e realizar, desde o nível de governança até o nível operacional, em alinhamento às estratégias e objetivos da organização.</p> <p>454. A comunicação deve ser adequada a cada tipo de público envolvido, em função das decisões tomadas.</p> <p>455. A implementação das decisões contempla as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento.</p> <p>456. O apoio da tecnologia digital proporciona alertas antecipados, acesso rápido a informações para agilizar as decisões e a pronta comunicação com os envolvidos.</p> <p>457. O tipo de fato importante a ser comunicado pode variar de acordo com a parte interessada e a natureza do impacto sobre a mesma.</p> <p>458. Podem ser considerados fatos importantes a serem comunicados, especificamente à sociedade, os impactos sociais e ambientais dos produtos e operações, assim como as políticas, as ações e os resultados relativos à responsabilidade socioambiental.</p>

1.4 Análise do desempenho da organização

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para selecionar indicadores e informações visando à análise do desempenho, identificar e obter referenciais comparativos, analisar o desempenho operacional e estratégico da *organização*, em termos de alcance de metas, competitividade e de atendimento de requisitos de *partes interessadas* e para acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são selecionados os indicadores e demais informações que serão utilizados na análise, pela direção, do desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i> ?	Destacar os critérios utilizados para a seleção dos <i>indicadores</i> e demais informações utilizadas na análise do desempenho estratégico e operacional.		459. O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos da cadeia de valor citados no Perfil P1B(2). O desempenho estratégico deve abranger os resultados da gestão dos ativos de infraestrutura operacional e da gestão de recursos hídricos, quando críticos ao negócio.
b) Como são identificados e obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da <i>organização</i> ?	Destacar os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados. Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela <i>organização</i> .		460. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da organização, tanto âmbito operacional quanto no estratégico. 461. A obtenção dos referenciais comparativos, no mercado ou setor de atuação, pode abranger a região de atuação da organização ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro. <i>Os critérios de pertinência devem incluir o bom desempenho no tema a ser comparado.</i> 462. As fontes dos referenciais comparativos, utilizados na demonstração de resultados no Critério 8, devem ser coerentes com os critérios de definição de sua pertinência aqui informados. Na demonstração de um resultado, no Critério 8, devem ser informados, para identificar o referencial comparativo utilizado, por exemplo, a característica ou tipo de média, do setor ou mercado, relevante para avaliar a competitividade; nome dos concorrentes; nome da organização de referência; nome de índice ou taxa referencial ou outros.
c) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i> ?	Destacar as técnicas utilizadas para agregação e análise dos resultados, incluindo a forma de utilização das variáveis do ambiente interno e externo para contextualizar a análise e tomada de decisão. Destacar as formas de utilização de metas, de referenciais comparativos pertinentes <i>para avaliação da competitividade</i> e de requisitos de <i>partes interessadas para avaliação de compromissos</i> .		463. O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos da cadeia de valor citados no Perfil P1(8). 464. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos das partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos.
d) Como é acompanhada, <i>pela direção</i> , a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da <i>organização</i> ?	Destacar a forma utilizada pela direção para acompanhar a implementação das decisões.		465. O acompanhamento da implementação de decisões pela direção abrange a visão integrada dos compromissos, tendo em vista que o sistema de tomada de decisão, geralmente pelo sistema de reuniões, ocorre em diversos níveis e áreas, síncrona ou assincronamente.

Níveis III ou IV

2 ESTRATÉGIAS E PLANOSEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos à formulação e implementação das estratégias.**2.1 Formulação das estratégias**Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para analisar o *macroambiente*, os mercados, o *setor de atuação*, os *ativos intangíveis* e o ambiente interno e para definir as *estratégias* e avaliar o modelo de negócio.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			466. Nesse Item, a expressão "formulação das estratégias" refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização a fim de se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos, para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.
a) Como é analisado o <i>macroambiente</i> de atuação da <i>organização</i> e suas tendências?		Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.	467. As forças <i>atuantes</i> no <i>macroambiente</i> abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como <i>políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais</i> .
b) Como são analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?	<p>Destacar a maneira de incorporar requisitos de planos oficiais associados à concessão recebida, quando aplicável.</p> <p>Destacar de que forma os benefícios ou dificuldades associadas às redes importantes para a <i>organização</i> são considerados na análise.</p> <p>Destacar de que forma as tecnologias relevantes necessárias para o negócio são identificadas e avaliadas.</p>	Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.	<p>468. As forças <i>impulsoras e restritivas, atuais e emergentes</i>, no setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo.</p> <p>469. As tecnologias relevantes mencionadas nesta questão são aquelas necessárias para o bom desempenho de todos os processos da cadeia de valor, bem como dos processos gerenciais, destacando-se a tecnologia digital.</p>
c) Como são analisados os mercados de atuação da organização e suas tendências?		Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.	470. As forças <i>impulsoras e restritivas</i> , atuais e emergentes, relativas à competição por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo <i>do fornecimento de serviços ou</i> produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado de fornecimento e o mercado de atuação socioambiental.
d) Como são identificados e avaliados os ativos intangíveis mais importantes para a organização <i>desenvolver</i> ?	<p>Destacar os critérios utilizados para definição dos <i>ativos intangíveis</i> mais importantes para a <i>organização desenvolver</i>.</p> <p>Destacar a maneira de <i>desenvolver e de proteger</i> os <i>ativos intangíveis</i> mais importantes.</p>		471. Os ativos intangíveis mais importantes para a organização são aqueles que mais agregam valor ao negócio, gerando diferenciais competitivos para a organização.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
e) Como é analisado o ambiente interno da organização e suas tendências?	<p>Destacar a forma de identificação dos ativos intangíveis mais importantes para a organização desenvolver e proteger, informando os meios de proteção considerados.</p> <p>Destacar de que forma as informações sobre os riscos aos quais a organização está sujeita, inclusive os relativos aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando aplicável, e os aspectos culturais e competências essenciais a serem desenvolvidos, são considerados na análise.</p>	<p>Citar os principais ativos intangíveis a desenvolver e proteger.</p> <p>Apresentar as competências essenciais que precisam ser desenvolvidas.</p>	<p>472. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, no ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à força de trabalho, infraestrutura, questões econômico-financeiras, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes encontram-se os ativos intangíveis. Os ativos intangíveis mais importantes para a organização são aqueles que mais agregam valor ao negócio, gerando diferenciais competitivos para a organização.</p> <p>473. Os riscos aos quais a organização está sujeita são geridos em 1.2c.</p> <p>474. As competências essenciais já incorporadas devem ser informadas no Perfil P1(3).</p>
f) Como são avaliadas as alternativas decorrentes da análise estratégica e definidas, de forma participativa, as estratégias a serem adotadas pela organização?	<p>Destacar de que forma as necessidades e expectativas das partes interessadas são inseridas na definição das estratégias, incluindo, quando aplicável, a universalização dos serviços de saneamento ambiental, o saneamento ambiental integrado, a busca da eficiência operacional, os riscos inteligentes, a inovação e a transformação digital, conforme aplicável.</p> <p>Destacar a maneira de revisar as estratégias e seu desdobramento em tempo adequado às alterações do cenário interno ou externo.</p>	<p>Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização, explicando a estratégia de transformação digital.</p>	<p>475. A definição de estratégias se refere à abordagem da organização para se preparar para o futuro. No processo, podem ser utilizados tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro, com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos. A definição deve abranger a avaliação de transformações necessárias e suas prioridades, incluindo a transformação digital, riscos inteligentes a serem corridos, da agilidade necessária para organização, incluindo a flexibilidade, e do que realizar com a força de trabalho própria ou de fornecedores, considerando as respectivas competências, atuais e desejadas, que podem ensejar em alterações estratégicas no modelo de negócio. As projeções devem considerar a situação dos ativos de infraestrutura operacional ao longo de sua vida útil, a situação dos recursos hídricos no futuro e a economia circular, quando críticos ao negócio.</p> <p>476. A inserção de necessidades e expectativas das partes interessadas na definição das estratégias visa a buscar assegurar o atendimento das mais importantes, de forma harmônica e promovendo o desenvolvimento sustentável.</p> <p>477. A inserção da universalização dos serviços de saneamento ambiental e do saneamento ambiental integrado na definição das estratégias tem o objetivo de assegurar a implementação de políticas públicas do setor.</p> <p>478. A inserção do saneamento ambiental integrado (ver Fundamentos do MEGSA) na definição das estratégias visa a melhorar o desempenho das organizações do setor e o seu legado.</p> <p>479. A inserção da busca da eficiência operacional na definição das estratégias tem por finalidade o aumento da competitividade.</p> <p>480. A inserção dos riscos inteligentes na definição das estratégias visa a reduzi-los ao nível tolerado</p> <p>481. A inserção da inovação na definição das estratégias objetiva o alcance de patamares bem mais altos de desempenho para produtos e processos.</p> <p>482. A inserção da transformação digital na definição das estratégias tem a finalidade de incorporar as tecnologias digitais nos produtos e processos potencializando as demais estratégias.</p> <p>483. A revisão de estratégias e seus desdobramentos tem a finalidade de ajustá-los, quando necessário, para adaptá-las tempestivamente a mudanças de cenário. Entre os desdobramentos estão as metas, os planos de ação e o orçamento.</p>
g) Como é avaliado o modelo de negócio em consonância com a definição das estratégias?			<p>484. A avaliação do modelo de negócio visa a potencializar o êxito das estratégias, podendo representar uma estratégia em si.</p>

Níveis III ou IV

2.2 Implementação das estratégias

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para definir indicadores, estabelecer e desdobrar metas e planos de ação pelos processos, alocar recursos e acompanhar a implementação dos planos de ação.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?	<p>Destacar a maneira de definir os indicadores para a avaliação do êxito das estratégias.</p> <p>Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos de partes interessadas são utilizados para a definição de metas.</p> <p>Destacar a forma de definir as principais mudanças necessárias para o êxito dos planos de ação.</p>	<p>Apresentar os principais indicadores, suas metas e principais ações planejadas ou projetos, relativos à implementação das estratégias, incluindo os relacionados à transformação digital.</p> <p>Citar as principais mudanças definidas.</p>	<p>485. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos.</p> <p>486. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas.</p> <p>487. Os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressam os principais requisitos de partes interessadas, utilizados ou não para estabelecer metas para os indicadores de avaliação da implementação das estratégias, devem ser apresentados no Critério 8, juntamente com os indicadores pertinentes.</p> <p>488. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e não expressem requisitos de partes interessadas.</p> <p>489. As principais mudanças podem incluir: as culturais, tecnológicas, geográficas, de reorganização ou alterações em processos da cadeia de valor, remanejamentos de quadros, sistema de trabalho, incluindo mudança de perfil de funções, fluxo de trabalho e outras.</p>
b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor?	<p>Destacar a forma de buscar assegurar a coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias, e também entre si, mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional.</p> <p>Destacar de maneira os planos de ação são desdobrados para os fornecedores, quando aplicável.</p>		<p>490. Os processos da cadeia de valor são aqueles citados no Perfil P2(8).</p> <p>491. O desdobramento das metas e dos planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da organização.</p>
c) Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?			<p>492. A alocação de recursos visa a buscar assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias, podendo ser financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros.</p>
d) Como a implementação dos planos de ação, de forma integrada, é acompanhada pela direção?			

3 CLIENTES

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com *clientes*.

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para analisar o mercado, entender as necessidades e expectativas dos *clientes*, desenvolver e proteger as marcas, tornar os produtos e as marcas conhecidos e para avaliar a imagem perante os *clientes* e mercados-*alvo*.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			493. O mercado abordado neste Item refere-se apenas aos mercados que são alvos do fornecimento de produtos da organização. 494. Explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado. 495. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.3.
a) Como a organização analisa e segmenta seu mercado- <i>alvo</i> e define os clientes- <i>alvo</i> para seus produtos?	Destacar os critérios adotados para a segmentação do mercado e para definição de <i>clientes-alvo</i> .		496. Os principais segmentos de mercado e clientes- <i>alvo</i> da organização são requeridos em P2(1).
b) Como as necessidades, expectativas e comportamentos dos <i>clientes-alvo</i> , e tendências, são identificados, traduzidos em requisitos de desempenho e utilizados para definição e melhoria dos produtos e processos?	Destacar a forma de utilização da mídia social ou da tecnologia digital no monitoramento do comportamento do mercado. Destacar os métodos utilizados para definir a importância relativa das necessidades, expectativas e comportamentos identificados. Destacar de que forma a organização se antecipa às necessidades, expectativas e comportamentos de <i>clientes-alvo</i> . Destacar de que forma a organização atua em rede para ampliar o conhecimento sobre os <i>clientes-alvo</i> .	Apresentar os principais requisitos de desempenho e respectivos indicadores relativos aos <i>clientes-alvo</i> .	497. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no Perfil P2(1). 498. A tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho visa a transformar seus aspectos subjetivos e intangíveis em características objetivas, tangíveis e mensuráveis, a serem verificadas na produção ou do bem ou serviço ou no gerenciamento do processo.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>c) Como os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e riscos envolvidos, e também as novidades são divulgados aos <i>clientes-alvo</i>?</p>	<p>Destacar de que forma são asseguradas a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.</p> <p>Destacar a forma de utilização da mídia social e da tecnologia digital na divulgação dos produtos.</p> <p>Destacar os métodos utilizados para avaliar os níveis de conhecimento dos <i>clientes-alvo</i> a respeito de seus produtos e novidades.</p>		<p>499. A divulgação dos produtos e novidades tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes-alvo pelos produtos da organização.</p> <p>500. O uso de mídia social e tecnologia digital na divulgação tem o objetivo de agilizar a comunicação e facilitar a configuração e aquisição de produtos pelos clientes-alvo.</p>
<p>d) Como as marcas são desenvolvidas no mercado?</p>	<p>Destacar a forma de definição dos atributos da marca.</p> <p>Destacar a maneira de promover, monitorar e proteger marcas.</p> <p>Destacar os métodos utilizados para avaliar a imagem e os níveis de conhecimento dos <i>clientes-alvo</i> a respeito das marcas.</p> <p>Destacar a forma de utilização da mídia social ou da tecnologia digital no desenvolvimento de marcas.</p>	<p>Citar os atributos da marca principal para caracterizar a imagem da organização.</p> <p>Apresentar as principais ações implementadas para reforçar os atributos da marca.</p>	<p>501. O desenvolvimento das marcas visa a torná-las conhecidas e associá-las a atributos que se deseja evidenciar, da organização e de seus produtos, criando credibilidade, confiança e imagem positiva.</p> <p>502. As marcas podem incluir tanto as institucionais como as relacionadas a produtos.</p> <p>503. A imagem da organização deve ser avaliada para verificar se os atributos da marca esperados estão sendo percebidos pelos clientes e mercados-alvo.</p> <p>504. As principais ações para consolidar os atributos da marca podem ser implementadas pela própria organização ou por meio de parcerias</p>

3.2 Relacionamento com *clientes*

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para permitir que o cliente tenha acesso à *organização*, avaliar a satisfação, insatisfação e fidelidade dos *clientes* e utilizar as informações para melhoria e para desenvolver parcerias.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			505. <i>Nesse Item</i> , explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados. 506. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.3.
a) Como são estabelecidos, divulgados e monitorados os canais de interação com os <i>clientes</i> , considerando os diferentes tipos de clientes existentes ou de produtos fornecidos?	Destacar a forma de utilização da mídia social e da <i>tecnologia digital</i> na interação com clientes.	Citar os canais de interação com os <i>clientes</i> , incluindo via mídia social ou <i>tecnologia digital</i> .	507. O uso de mídia social e tecnologia digital na interação com os clientes têm o objetivo de agilizar e facilitar o acesso à organização e o autosserviço pelos clientes.
b) Como são acompanhadas as transações com os clientes, incluindo os novos, e a inserção dos novos produtos no mercado?	Destacar as formas de se relacionar com os clientes utilizando a mídia social ou <i>tecnologia digital</i> .		508. O acompanhamento das transações com os clientes atuais e clientes novos visa a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes. Com o mesmo objetivo, a organização deve acompanhar a qualidade, desempenho, aceitação, por exemplo, dos novos produtos inseridos no mercado e entregues aos clientes. 509. O relacionamento com os clientes visa a criar credibilidade, confiança e imagem positiva e sua realização por intermédio de mídia social e tecnologia digital agiliza a comunicação interativa e facilita a pronta resposta.
c) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos <i>clientes</i> ?	Destacar a forma de utilização da mídia social e da <i>tecnologia digital</i> para informar aos clientes, outros envolvidos e outras áreas da organização, sobre o andamento do tratamento dessas manifestações.		510. O tratamento adequado das manifestações dos clientes visa a assegurar que aquelas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.
d) Como são avaliadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos <i>clientes</i> ?	Destacar a forma de utilização da mídia social ou da <i>tecnologia digital</i> na avaliação da satisfação dos clientes. Destacar as formas utilizadas para avaliar a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos <i>clientes</i> em relação aos <i>clientes</i> dos concorrentes ou de organizações de referência.		511. A avaliação comparativa em relação aos clientes e organizações de referência deve ser realizada quando não há concorrentes.
e) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas de forma integrada?			512. A utilização eficaz das informações obtidas dos clientes possibilita intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis e incentivá-los a recomendar os produtos da organização. Além disso, as informações representam importantes subsídios para <i>melhorar</i> processos e produtos.

Níveis III ou IV

4 SOCIEDADE

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

4.1 Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para traduzir a legislação em requisitos de desempenho, tratar os impactos dos *produtos e operações* e prevenir acidentes na sociedade e no meio-ambiente, propiciar a *acessibilidade* e para promover ações voluntárias visando ao desenvolvimento sustentável.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			513. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os de reconhecimento externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.2.
a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à <i>organização</i> , são identificados, analisados e traduzidos em requisitos de desempenho?		Apresentar os principais requisitos e respectivos <i>indicadores</i> relativos à legalidade e conformidade.	514. A identificação de leis, regulamentos, normas exigidas da organização e códigos de adesão voluntária (normas, pactos, compromissos e similares), aplicáveis à organização, tem a finalidade de estabelecer parâmetros objetivos de monitoramento do atendimento. 515. As leis, regulamentos e normas exigidas da organização ou códigos de adesão voluntária (normas, pactos, compromissos e similares), aplicáveis à organização, representam necessidades e expectativas da sociedade em geral, em relação à organização. 516. O atendimento de exigências legais, regulamentares e de códigos de adesão voluntária tem a finalidade de buscar manter a legalidade e conformidade e evitar sanções. 517. O tratamento de pendências visa evitar sanções e o tratamento de sanções visa a recuperar a condição de legalidade. 518. A forma de tratamento de pendências e sanções pode incluir o estabelecimento de Termos de Ajuste de Conduta com órgãos da administração pública. A declaração de inexistência de sanções e pendências é realizada no Perfil P1(12).
b) Como a <i>organização</i> identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus <i>produtos e operações</i> ?		Apresentar as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos, incluindo o tratamento dos passivos sociais e ambientais.	519. Os aspectos e impactos adversos são aqueles que a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida de produto desde o projeto até a disposição final ou reutilização. 520. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos a segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral e outras externalidades negativas, que possam advir dos <i>produtos e operações</i> da organização, inclusive em razão da deterioração dos ativos de infraestrutura operacional, escassez de recursos hídricos, quando aplicável. 521.6. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos em P1D(5).
c) Como a <i>organização</i> se mantém preparada para prevenir acidentes e responder a eventuais situações de emergência?	Destacar de que forma os acidentes, incidentes e <i>exercícios</i> de situações de emergência são analisados, investigados e documentados.		522. A prevenção de acidentes deve abranger os relativos à sociedade e ao meio ambiente. 523. A atuação da organização de forma preventiva e com prontidão visa a evitar ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade e no meio ambiente, incluindo comunidades potencialmente impactadas.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>d) Como a <i>organização</i> seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável e de apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental integrado?</p>	<p>Destacar o critério de seleção das ações com vistas ao desenvolvimento sustentável e de apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental integrado.</p> <p>Destacar a forma de traduzir as necessidades e expectativas de desenvolvimento sustentável em requisitos de desempenho.</p> <p>Destacar a forma de envolver parceiros ou redes nas ações e de estimular o voluntariado da força de trabalho e de outras partes interessadas na implementação ou apoio às ações selecionadas.</p> <p>Destacar a forma de propiciar a acessibilidade aos produtos, processos, informações e instalações da organização.</p> <p>Destacar a maneira de avaliar e melhorar os projetos relativos às ações implementadas.</p>	<p>Citar as principais ações implementadas ou apoiadas informando aquelas que incorporam voluntários e as que envolvem parceiros ou redes.</p> <p>Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores relativos ao desenvolvimento socioambiental.</p>	<p>524. As parcerias desenvolvidas são informadas no Perfil P1 (2).</p> <p>525. As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais (ver glossário) e de fomento socioeconômico local, regional, setorial ou nacional.</p> <p>525a. As ações afirmativas para o desenvolvimento sustentável, de inclusão de minorias, de não discriminação e de igualdade de oportunidades, na seleção interna e externa de pessoas para integrar os quadros da organização devem ser relatadas em 6.1b.</p> <p>526. As ações de apoio à implementação de políticas públicas têm por objetivo tornar a organização agente de promoção de mudanças requeridas pela sociedade na esfera do saneamento ambiental integrado.</p> <p>527. A acessibilidade inclui as ações para garantir que o cidadão possa acessar os produtos e instalações, como usuário, empregado ou fornecedor, independente de quaisquer limitações físicas que o cidadão possa ter.</p>
<p>e) Como a organização zela e avalia sua imagem perante a sociedade?</p>	<p>Destacar a forma de dar visibilidade dos resultados das ações implementadas às partes interessadas.</p>		<p>528. O zelo pela imagem envolve o gerenciamento de ações que visam demonstrar a atuação socialmente responsável e prevenir repercussões negativas de fatos relevantes junto aos atores da sociedade envolvidos, sejam causadas pela falta de entendimento ou pelas falhas em si.</p> <p>529. A avaliação da imagem perante a sociedade visa a medir a repercussão de sua atuação socialmente responsável.</p>

Níveis III ou IV

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos às informações da *organização* e ao conhecimento organizacional.

5.1 Informações da organização

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar necessidades de informação e de seu tratamento, definir, desenvolver, implantar e melhorar os sistemas de informação, compatibilizar a infraestrutura para disponibilização de informações com a demanda e tratar riscos de segurança das informações.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como são identificadas as necessidades de informações, e de seu tratamento, para operar e gerenciar a organização?	<p>Destacar a maneira de avaliar as oportunidades para <i>transformação digital</i>.</p> <p>Destacar de que forma a <i>organização</i> responde prontamente às novas demandas por informações estratégicas e operacionais.</p>		<p>530. As necessidades de informações para operar a organização abrangem aqueles que apoiam as operações dos processos da cadeia de valor.</p> <p>531. As necessidades de informações para gerenciar a organização abrangem <i>indicadores</i>, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas e outras variáveis importantes do ambiente, necessárias para apoiar o processo decisório em todos os níveis e áreas da organização.</p> <p>532. O tratamento de informações diz respeito ao processamento necessário para informações requeridas se apresentem integras e completas, desde a coleta dos dados de origem.</p> <p>533. A <i>avaliação das oportunidades para transformação digital tem a finalidade de explorar e determinar investimentos naquelas que possam trazer mais benefícios do que os investimentos nas tecnologias de informação e comunicação clássicas legadas</i>.</p>
b) Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?	<p>Destacar de que forma é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas de informação, <i>promovendo a transformação digital</i>.</p> <p>Destacar a maneira de <i>integrar a organização com clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas</i>, por meio da <i>tecnologia digital</i>.</p>	<p>Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade, <i>incluindo as soluções adotadas, visando à integração das informações, dos sistemas e com partes interessadas externas e as relacionadas à transformação digital</i>.</p>	
c) Como a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários é compatibilizada com o crescimento da demanda por informações?	<p>Destacar os métodos utilizados para assegurar o acesso rápido e fácil às informações pelos usuários.</p> <p>Destacar de que forma é avaliada a satisfação dos usuários dos serviços e <i>ferramentas</i> de informação e de comunicação.</p>		<p>534. A infraestrutura para disponibilização das informações aos usuários inclui a de comunicação.</p> <p>535. Os usuários podem abranger as pessoas da força de trabalho e integrantes de outras partes interessadas.</p>
d) Como são tratados os riscos de segurança das informações?	<p>Destacar os métodos utilizados para buscar assegurar a confidencialidade, a atualização e a integridade das informações, <i>bem como a continuidade dos serviços de informação em situações de emergência, incluindo a realização de exercícios</i>.</p>		<p>536. A confidencialidade pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações.</p> <p>537. A garantia de confidencialidade deve <i>abranger a proteção</i> das informações relativas às partes interessadas em poder da organização.</p> <p>538. A garantia de atualização trata do acesso e uso de informação na versão mais recente.</p> <p>539. A integridade trata da salvaguarda da exatidão e completude da informação recebida, armazenada e distribuída, bem como dos métodos de processamento.</p> <p>540. As situações de emergência são aquelas que podem causar a interrupção dos serviços de informação.</p>

5.2 Conhecimento organizacional			
Este item aborda a implementação de <i>processos gerenciais</i> utilizados para desenvolver, difundir os conhecimentos mais importantes para <i>organização</i> realizar a missão.			
Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como a <i>organização</i> identifica os conhecimentos mais importantes para realizar sua missão e implementar as <i>estratégias</i> ?	Destacar as formas utilizadas para classificar os tipos de conhecimento e para definir os que são mais importantes.	Apresentar as principais fontes de conhecimento utilizadas, internas e externas.	541. Os conhecimentos da organização para realizar sua missão podem incluir os relativos a clientes-alvo, produtos, processos, tecnologias, pessoas, fornecedores, relacionamentos, articulações e memória organizacional. 542. A classificação dos conhecimentos é importante para definir os seus tipos e propósitos, e fundamental para identificar os conhecimentos mais importantes. 543. Os critérios de classificação podem incluir pertinência, valor, confiabilidade, propósito, redundância, grau de incerteza ou outros parâmetros.
b) Como a <i>organização</i> desenvolve os conhecimentos mais importantes?	Destacar de que maneira a <i>organização</i> cria um ambiente favorável à <i>obtenção</i> e geração de conhecimento. Destacar a forma de utilização de redes de pessoas ou organizações para apoiar a <i>obtenção</i> e o desenvolvimento do conhecimento.		544. A <i>obtenção</i> do conhecimento abrange a pesquisa e a apropriação de conhecimento externo à organização. 545. O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de conhecimento, de melhoria de processos, ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, comunidade de prática, registro de lições aprendidas, fomento à inovação e busca de melhores práticas.
c) Como os conhecimentos mais importantes são retidos e protegidos?	Destacar a forma de utilização da <i>tecnologia digital</i> para armazenamento e consulta em acervos, incluindo as lições aprendidas. Destacar os métodos utilizados para atrair e reter pessoas e <i>fornecedores</i> considerados chave e detentores dos conhecimentos mais importantes para a <i>organização</i> .	Citar os tipos de conhecimento mais importantes da <i>organização</i> , informando aqueles apoiados por <i>tecnologia digital</i> .	546. A retenção, necessária para permitir a difusão e a utilização do conhecimento, pressupõe a sua documentação e conversão do tácito em conhecimento explícito. 547. A proteção do conhecimento visa a assegurar que o mesmo seja mantido na organização e que as vantagens competitivas decorrentes do conhecimento possam ser sustentadas.
d) Como os conhecimentos mais importantes da <i>organização</i> são difundidos?	Destacar as formas de compartilhamento do conhecimento, interna e externamente, quando pertinente. Destacar a forma de utilização de redes de pessoas ou organizações para apoiar a difusão do conhecimento.		548. Os conhecimentos mais importantes devem ser difundidos às pessoas da força de trabalho e demais partes interessadas e <i>redes de atuação</i> que tenham a necessidade explícita de utilizá-lo.

Níveis III ou IV

6 PESSOAS

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos ao sistema de trabalho, à *capacitação e desenvolvimento* e à *qualidade de vida*.

6.1 Sistema de trabalho

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para definir a *organização do trabalho*, identificar competências, selecionar e integrar pessoas, avaliar e planejar a melhoria do desempenho e para remunerar e reconhecer as pessoas buscando o alto desempenho.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			<p>549. <i>Nesse Item</i>, explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sobre coordenação direta da organização.</p> <p>550. Os resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item são requeridos em 8.4.</p>
a) Como a <i>organização do trabalho</i> é definida?	<p>Destacar o apoio da <i>mídia social ou tecnologia digital na configuração do sistema de trabalho</i>.</p> <p>Destacar a maneira de facilitar a <i>comunicação entre os membros das equipes</i>.</p> <p>Destacar de que forma a <i>organização do trabalho</i> estimula a produtividade, resposta rápida e o aprendizado organizacional.</p> <p>Destacar a autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da <i>organização</i> e para buscar <i>inovações</i>.</p> <p>Destacar de que <i>forma</i> a <i>organização do trabalho</i> facilita a atuação dos responsáveis pelos processos na estrutura organizacional adotada.</p> <p>Destacar a maneira de planejar o quadro de pessoal e suas responsabilidades e o critério utilizado para definir as atividades terceirizadas, quando existirem.</p>		<p>551. A organização do trabalho <i>por processo</i>, em áreas, grupos ou estruturas afins deve ser concebida em alinhamento com as competências requeridas pelo modelo de negócio e estratégias, visando ao alto desempenho e à inovação;</p> <p>552. As características da organização do trabalho, para estimular a resposta rápida e o aprendizado, devem incluir a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, inclusive de diferentes localidades e áreas, bem como a formação de redes de cooperação.</p> <p>553. O planejamento do quadro de pessoal visa à compatibilização entre as estratégias de aumento de produtividade e competitividade, incluindo as relativas à transformação digital, e o crescimento do negócio.</p> <p>554. A utilização de mídia social apoia na seleção e contratação de pessoal mais adequado e a tecnologia digital melhora a comunicação com a força de trabalho e a produtividade do gerenciamento do sistema de trabalho.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
b) Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?		Apresentar as principais competências identificadas para as pessoas em geral, especificamente para os líderes, bem como para as pessoas da força de trabalho de fornecedores, que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor.	555.A identificação das competências é fundamental para definição dos papéis de cada pessoa na organização, da estrutura de cargos e da organização do trabalho. 556.As principais competências identificadas a serem apresentadas podem variar em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho e terceiros.
c) Como as pessoas mais talentosas são selecionadas e contratadas, interna e externamente?	Destacar de que maneira é acompanhada, no mercado de trabalho, a disponibilidade de pessoas com as competências requeridas pela organização e de que forma é tratada a eventual escassez. Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.		557.A seleção de pessoas mais talentosas, interna e externamente, tem a finalidade de preencher as vagas da organização com profissionais diferenciados que atendam as necessidades de alto desempenho atual e futuro e de multifuncionalidade, favorecendo o recrutamento interno, que tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atuais, atuando na motivação. 557a. A inclusão de minorias, a não discriminação e a igualdade de oportunidades têm a finalidade de incorporar, na seleção interna e externa de pessoas, ações para o desenvolvimento sustentável. 558.O acompanhamento da disponibilidade de pessoas com competências requeridas pela organização no mercado de trabalho tem por objetivo detectar eventual escassez e tendências que possam comprometer o êxito das estratégias.
d) Como as pessoas recém-chegadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?			
e) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes é avaliado?	Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria do desempenho, com as pessoas. Destacar de que forma a avaliação estimula a busca de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas e equipes.		559.A realização da avaliação de desempenho tem a finalidade de dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções como, por exemplo, cumprimento de obrigações, alcance de metas, comportamentos esperados, qualidade do trabalho e outros. 560.A busca do alto desempenho pode incluir a avaliação de alcance e superação de metas.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>f) Como as pessoas são remuneradas considerando o desempenho, reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?</p>		<p>Exemplificar pessoas ou equipes reconhecidas e seus feitos.</p>	<p>561. A remuneração é também conhecida como compensação, pois inclui remuneração direta pelo salário e indireta por meio de benefícios e bonificações.</p> <p>562. O reconhecimento abrange a identificação e o reforço de comportamentos de alto desempenho das pessoas.</p> <p>563. O termo incentivo abrange o reforço desses comportamentos, condicionado pelos níveis de desempenho pré-determinados.</p> <p>564. A identificação de oportunidades de reconhecimento pode incluir a percepção de realizações ou contribuições extraordinárias das pessoas, o desempenho excepcional ou outros fatores passíveis de reconhecimento.</p> <p>565. As condicionantes do incentivo podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.</p>

6.2 Capacitação e desenvolvimento

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar as necessidades de *capacitação* e *desenvolvimento* das pessoas, conceber e avaliar a eficácia dos programas de *capacitação* e *desenvolvimento*, identificar e preparar novos líderes e sucessores e desenvolver as pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			566. <i>Nesse Item</i> , explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização, procurando esclarecer, quando necessário, as diferenças existentes. 567. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.4.
a) Como são identificadas as necessidades de <i>capacitação</i> e <i>desenvolvimento</i> das pessoas?	Destacar as formas de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.		568. A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abranger o êxito de estratégias, a formação da cultura da excelência e a melhoria do desempenho individual. 569.
b) Como é concebida a forma de realização dos programas de <i>capacitação</i> e de <i>desenvolvimento</i> ?	Destacar de que forma a concepção dos programas de <i>capacitação</i> e <i>desenvolvimento</i> levam em consideração as necessidades da <i>organização</i> e das pessoas. Destacar a maneira de estimular o autodesenvolvimento.	Citar os principais programas, informando aqueles relacionados ao autodesenvolvimento , desenvolvimento de líderes e à formação da cultura da excelência.	570. <i>A preparação de líderes potenciais e o desenvolvimento de líderes atuais devem abranger todas as funções de liderança.</i> 571. <i>O desenvolvimento de líderes atuais visa a melhorar as competências necessárias para maximizar o engajamento de pessoas, vital para o êxito das estratégias. Pode incluir, por exemplo, a atuação controlada de gestores como desenvolvedores de líderes, treinamentos em liderança, designações experimentais gerenciando equipes e outros. O desenvolvimento de líderes potenciais tem o objetivo de criar uma reserva de lideranças preparadas para preencher vagas de forma compatível com a demanda. O estímulo ao autodesenvolvimento tem a finalidade de engajar e comprometer a força de trabalho com o seu próprio desenvolvimento.</i>
c) Como são identificados e preparados os novos líderes e os sucessores para os líderes atuais?	Destacar o papel da direção no <i>desenvolvimento</i> de líderes da <i>organização</i> .		572. A identificação e a preparação de sucessores para os líderes atuais devem abranger todas as funções de liderança.
d) Como a eficácia dos programas de <i>capacitação</i> e <i>desenvolvimento</i> é avaliada?			573. A eficácia dos programas de capacitação deve ser avaliada considerando o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.
e) Como a <i>organização</i> promove o <i>desenvolvimento</i> integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?	Destacar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e <i>desenvolvimento</i> de carreira.		574. O desenvolvimento das pessoas como indivíduos aborda temas relacionados à melhoria dos comportamentos e atitudes psicossociais que favorecem o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Por exemplo, programas de treinamento comportamental, comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, trabalho em equipe, serviços de assistência psicológica e social, entre outros 575. O desenvolvimento das pessoas como cidadãos aborda aspectos voltados ao exercício da ética e cidadania na comunidade. Por exemplo: programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos do cidadão, funcionamento e canais da administração pública e da justiça, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros. 576. O desenvolvimento das pessoas como profissionais aborda temas que aumentam a competência, por meio de qualificação em novas habilidades que as tornem mais preparadas profissionalmente, independentemente das funções que exerce. Por exemplo: programas de uso e atualização em informática, capacitação em língua estrangeira, comunicação oral e escrita, uso racional de correio eletrônico, métodos de análise e solução de problemas, apresentações eficazes, uso eficiente do tempo e trabalho administrativo completo, entre outros.

Níveis III ou IV

6.3 Qualidade de vida

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar as necessidades e expectativas e avaliar o bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas, promover a qualidade de vida e manter um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação e à excelência no desempenho.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			577. Nesse Item explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes. 578. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.4.
a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?		Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos.	579. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.
b) Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas e traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a elas oferecidos?		Apresentar, de forma comparativa com o mercado de trabalho, os principais benefícios oferecidos às pessoas na organização. Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores relativos às pessoas da força de trabalho.	580. A identificação das necessidades e expectativas do mercado de trabalho tem por objetivo o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios que sejam competitivos, contribuindo para retenção das pessoas . 581. As principais necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são requeridas no Perfil P1 (2). 582. Os benefícios oferecidos às pessoas incluem quaisquer serviços, facilidades, ambiente de trabalho e outros atrativos valorizados pelas pessoas na manutenção da relação de trabalho com a organização.
c) Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados e desenvolvidos?	Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes dos diversos níveis, os fatores identificados na avaliação que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas.	Citar as principais facilidades e condições proporcionadas à força de trabalho que contribuem para sua satisfação e bem-estar.	583. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, confortável, flexível , tranquilo e equilibrado, com desafios, com ferramentas de trabalho modernas e de boa qualidade, de forma que as pessoas se sintam bem e motivadas ao trabalho. 584. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a organização. 585. Os fatores que afetam o comprometimento são aqueles relativos ao compromisso assumido pelas pessoas com suas responsabilidades profissionais e com a causa da organização.
d) Como é mantido um ambiente favorável à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?	Destacar as formas utilizadas para mobilizar as pessoas em torno da exploração de ideias criativas, buscando inovações potenciais.		586. A manutenção do ambiente favorável mencionado pode incluir a liberdade ou incentivo à criação de times de experimentação de ideias em busca de inovações, de solução de problemas ou busca de melhorias, bem como a adoção de características especiais das instalações, ferramentas, tecnologias e recursos orçamentários que facilite essas atividades.
e) Como a organização promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?		Citar as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.	587. A promoção da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho aborda temas relacionados à saúde física e mental das pessoas, e aos serviços de apoio operacional que facilitam o seu dia a dia. Por exemplo: programas de bons hábitos alimentares, promoção da saúde total, segurança doméstica e manutenção doméstica, condução segura, segurança pública, primeiros socorros, economia doméstica e serviços de orientação desportiva, grêmios ao clube familiar, creche, transporte, acesso à internet e uso da telefonia, entre outros.

7 PROCESSOS

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos aos processos da *cadeia de valor*, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros.

7.1 Processos da cadeia de valor

Este Item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar requisitos de processos e produtos, projetar, analisar e melhorar produtos e processos, considerando as *inovações*, incorporação de novas tecnologias e estudo de características de produtos e processos de concorrentes ou de outras organizações de referência.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			588. Nesse Item, os processos da cadeia de valor são requeridos em Perfil P1B(2). Em razão das particularidades da gestão dos processos relativos aos fornecedores e dos processos econômico-financeiros, esses são tratados em destaque nos itens 7.2 e 7.3, respectivamente. Os requisitos e indicadores apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio. 589. Os produtos citados nas questões desse item são aqueles gerados, entregues e oferecidos como suporte para os clientes, incluindo serviços associados a essas atividades. 590. Nesse Item, explicitar, quando aplicável, como as práticas variam em função das peculiaridades ou importância dos processos da cadeia de valor. 591. Resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.5.
a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da <i>cadeia de valor</i> ?	Destacar os métodos utilizados para traduzir os requisitos dos <i>clientes</i> e de outras <i>partes interessadas</i> em requisitos para os processos e produtos.	Apresentar os principais requisitos relativos aos produtos e processos da <i>cadeia de valor</i> a serem atendidos e os respectivos <i>indicadores</i> .	592. Os requisitos dos produtos e processos devem levar em consideração os requisitos dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis. Os requisitos e indicadores operacionais apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.
b) Como são desenvolvidos os novos produtos?	Destacar as metodologias de projeto utilizadas para desenvolvimento de novos produtos. Destacar a maneira de favorecer a <i>economia circular</i> ao projetar os produtos.		593. A expressão “novos produtos” inclui variações em produtos existentes. 594. Os novos produtos devem ser desenvolvidos para atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.
c) Como são projetados os processos da <i>cadeia de valor</i> ?	Destacar a metodologia utilizada para projetar os processos da <i>cadeia de valor</i> , considerando-se os diferentes tipos de processos. Destacar a forma adotada para assegurar que o projeto dos processos inclua a definição dos papéis, responsabilidades e autoridades dos responsáveis pelos processos. Destacar a forma de estabelecer os padrões para os processos da <i>cadeia de valor</i> .	Informar aonde se encontram os principais acervos de padrões operacionais de produção e administrativos, informando quais podem ser acessados utilizando tecnologia digital com mecanismo de busca.	595. Os processos da cadeia de valor e seus padrões devem ser projetados, concebidos ou planejados para atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas, e, quando aplicável, de outros processos da cadeia de valor deles dependentes. 596. A utilização de metodologias, como as de gestão de processos, viabiliza o projeto dos processos de forma estruturada, definindo seus responsáveis, “donos” ou líderes, estabelecendo os objetivos e requisitos de desempenho dos processos de forma transparente, realizando o desdobramento ou mapeamento das atividades que compõem cada processo, a análise de pontos críticos de controle, o estabelecimento dos indicadores mais importantes e suas respectivas metas, além da distribuição das atividades entre as equipes e outros fatores.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>d) Como é avaliado o potencial de ideias criativas serem convertidas em <i>inovações</i> sustentáveis nos produtos e processos?</p>	<p>Destacar a maneira de incorporar <i>tecnologia digital</i> ou outras <i>tecnologias</i> na busca de <i>inovações em produtos e processos</i>.</p> <p>Destacar a forma de envolver clientes, fornecedores, outras partes interessadas ou redes na busca por <i>inovações</i> nos produtos e processos da organização.</p>	<p>Citar uma ou mais <i>inovações recentes implementadas em produtos e uma ou mais em processos</i>.</p>	<p>597. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações. Além de clientes e fornecedores pode envolver instituições de ensino e pesquisa, congêneres e outros.</p> <p>598. As <i>inovações sustentáveis</i> são aquelas concebidas considerando também seus potenciais impactos socioambientais.</p> <p>599. O <i>emprego de tecnologia digital na busca por inovações tem por finalidade promover a transformação digital dos processos da cadeia de valor</i>.</p>
<p>e) Como é <i>monitorado</i> o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da <i>cadeia de valor</i>?</p>	<p>Destacar a introdução da <i>tecnologia digital</i> na realização ou controle das <i>operações dos processos da cadeia de valor</i>.</p> <p>Destacar os métodos de controle dos processos da cadeia de valor, incluindo de <i>autogerenciamento das operações</i>.</p> <p>Destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e de <i>implementação das ações corretivas</i>.</p> <p>Destacar de que maneira os sistemas de informação propiciam <i>agilidade e integração</i> na operação e no <i>autogerenciamento dos processos da cadeia de valor</i>.</p>		<p>600. O <i>monitoramento</i> dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos <i>indicadores</i>, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos.</p> <p>601. Não conformidade se refere ao não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências. Os métodos de <i>autogerenciamento</i> referem-se às atividades de gerenciamento realizadas pelos próprios executantes das operações, visando ao cumprimento dos padrões estabelecidos.</p>
<p>f) Como a <i>organização</i> analisa e melhora os produtos e os processos da <i>cadeia de valor</i>?</p>	<p>Destacar os métodos utilizados para <i>otimizar e melhorar o desempenho dos processos da cadeia de valor</i>.</p>	<p>Citar as principais <i>melhorias recentes implementadas em produtos e em processos da cadeia de valor, decorrentes da análise e melhoria</i>.</p>	<p>602. A melhoria do desempenho dos processos da cadeia de valor inclui a redução da variabilidade e o aumento da confiabilidade, produtividade, eficácia, eficiência e ecoeficiência. A melhoria da produtividade inclui a operacional e administrativa. A otimização deve considerar a visão integrada dos processos das cadeias de valor e de suprimentos.</p> <p>603. A incorporação de novas tecnologias deve ser considerada para que a organização antecipe tendências e esteja preparada para os desafios futuros. Além de clientes e fornecedores pode envolver instituições de ensino e pesquisa, congêneres e outros.</p>
<p>g) Como são estudadas as características de produtos e de processos da <i>cadeia de valor</i>, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias?</p>	<p>Destacar os critérios de seleção das <i>organizações de referência</i> e as formas de <i>obtenção e utilização</i> dessas informações.</p>	<p>Citar as principais <i>melhorias recentes implementadas em produtos e em processos da cadeia de valor, decorrentes de estudos de produtos de outras organizações</i>.</p>	<p>604. Os produtos e processos que são objeto da investigação referem-se àqueles com finalidade similar ao da organização.</p> <p>605. As organizações de referência incluem aqueles de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p>

7.2 Processos relativos a fornecedores

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para desenvolver a *cadeia de suprimentos*, conhecer, qualificar, selecionar, monitorar e avaliar os fornecedores e para comprometê-los com a excelência e conhecer as suas necessidades e expectativas.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			606. Nesse Item, explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores. 607. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item são requeridos em 8.5.
a) Como a <i>organização</i> desenvolve a sua <i>cadeia de suprimentos</i> imediata e nela identifica potenciais fornecedores?	Destacar as formas de estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores locais. Destacar a atuação da <i>organização</i> para erradicar o trabalho infantil, degradante ou forçado, na <i>cadeia de suprimentos</i> .		608. O desenvolvimento da cadeia visa a assegurar a continuidade de fornecimento em longo prazo, melhorar o desempenho, promover o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio. 609. O desenvolvimento dos fornecedores "locais" visa a promover a sustentabilidade, por meio do desenvolvimento econômico das localidades das instalações e do comércio, bem como da redução de impactos ambientais do transporte de mercadorias e de prestadores de serviços. 610. Os fornecedores mencionados nesta questão são aqueles que estão envolvidos ou que podem vir a se envolver com a cadeia de suprimentos da organização, fornecendo ou podendo vir a fornecer produtos ou prestar serviços, direta ou indiretamente, para a organização, ou atuando em nome dela para os seus clientes.
b) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?	Destacar os principais critérios utilizados para qualificação e seleção. Destacar as formas utilizadas para estabelecer parcerias com fornecedores, conforme aplicável.		611. A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as aptidões necessárias para se tornar fornecedores. 612. A seleção de fornecedores tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.
c) Como a <i>organização</i> monitora e avalia o desempenho dos fornecedores, considerando os requisitos de fornecimento?	Destacar as formas de pronta comunicação de eventuais não conformidades e de solicitação de ações corretivas aos fornecedores.	Apresentar os principais requisitos de fornecimento a serem atendidos pelos fornecedores e os respectivos <i>indicadores</i> .	613. A avaliação e o monitoramento do nível de desempenho de fornecedores possibilitam também a melhoria dos processos de qualificação e seleção.
d) Como a <i>organização</i> estimula <i>seus</i> fornecedores a implementar melhorias, inclusive na sua ecoeficiência, <i>inovações</i> e otimização de custos nos seus processos e produtos?		Citar exemplos de melhorias ou <i>inovações</i> implantadas pelos fornecedores.	
e) Como a força de trabalho dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da <i>cadeia de valor da organização</i> , é comprometida com os valores e princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental, à saúde e segurança e ao combate à corrupção, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis?	Destacar quais práticas de gestão da <i>organização</i> são aplicáveis a essas pessoas e quais foram desenvolvidas especificamente para elas. Destacar a forma de buscar assegurar a qualificação, capacitação, desenvolvimento, saúde e segurança dessas pessoas na execução de suas funções.	Citar as demonstrações exigidas desses fornecedores quanto à legalidade, à capacitação e desenvolvimento de sua força de trabalho, incluindo relativas à saúde e segurança.	

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>f) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria das políticas e dos programas relativos aos fornecedores?</p>	<p>Destacar a forma de utilização da <i>tecnologia digital na interação com fornecedores</i>.</p>	<p>Citar os canais de interação com os <i>fornecedores</i>, incluindo via <i>mídia social ou tecnologia digital</i>. Apresentar os principais requisitos e <i>respectivos indicadores</i> relativos às necessidades e expectativas dos fornecedores.</p>	<p>614. As principais necessidades e expectativas dos fornecedores são requeridas no Perfil P1 (2) 615. A <i>tecnologia digital na interação com os fornecedores</i> tem o objetivo de agilizar o intercâmbio de informações, pedidos e solicitações.</p>

7.3 Processos econômico-financeiros

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da *organização*, assegurar os recursos para apoiar as operações e as *estratégias*, avaliar investimentos e elaborar e controlar o orçamento.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			616. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> bem como os reconhecimento externos relativos a este Item são requeridos em 8.1.
a) Como são definidos os requisitos de desempenho econômico-financeiro da <i>organização</i> e monitorados os aspectos internos e externos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?	<p>Destacar a maneira de otimizar o planejamento tributário e acompanhar prazos fiscais.</p> <p>Destacar a forma de participação dos sócios, mantenedores ou instituidores e dos <i>administradores</i> na definição e monitoramento dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro.</p> <p>Destacar a maneira de empregar <i>tecnologia digital no controle financeiro</i>.</p>	<p>Apresentar os principais requisitos e os respectivos <i>indicadores</i> monitorados, incluindo os econômicos, relativos à rentabilidade e atividade e os financeiros, relativos à estrutura e liquidez.</p>	<p>617. Cada organização, em função de seu perfil e estratégias, precisa identificar os parâmetros financeiros que devem ser controlados. São conhecidos os indicadores Financeiros - 1) Estrutura – endividamento (passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido); composição do endividamento (passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); endividamento oneroso (recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); imobilização (ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido) e 2) Liquidez – liquidez corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante); liquidez geral (ativo circulante mais realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); e indicadores Econômicos: 3) Atividade – prazo médio de recebimento de vendas; prazo médio de renovação de estoques; prazo médio do pagamento de compras; ciclo financeiro (prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio do pagamento de compras); e 4) Rentabilidade – giro do ativo (receita líquida dividida pelo ativo); rentabilidade do patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido); margem bruta (receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos dividido pela receita de vendas); vendas (receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista); crescimento da receita (total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior). Ainda podem ser incluídos indicadores como: valor econômico agregado (EVA – lucro líquido menos custo de oportunidade do capital empregado); Margem Ebitda; índice de cobertura das despesas financeiras (Ebitda dividido pelas despesas financeiras).</p> <p>618. O acompanhamento tributário visa a otimizar o recolhimento de taxas e tributos dentro da legalidade, considerando a cadeia de valor e de suprimento, aspectos geográficos, incentivos e outros..</p> <p>619. O acompanhamento de prazos fiscais tem por objetivo evitar custos com multas e sanções por descumprimento de datas previstas para recolhimento de taxas e tributos.</p>
b) Como a <i>organização</i> assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?	Destacar os critérios usados para captação de recursos, concessão de créditos e controle de recebimentos.		
c) Como a <i>organização</i> define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários para apoiar as <i>estratégias</i> e planos de ação?	Destacar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.		620. A avaliação de investimentos abrange a realizada para apoiar a decisão de investir, a realizada para acompanhar a sua evolução e a realizada após o investimento ser <i>concluído</i> para medir o seu retorno.
d) Como é elaborado e controlado o orçamento?	Destacar a forma utilizada para assegurar o alinhamento entre o orçamento e as <i>estratégias</i> e objetivos da <i>organização</i> .		621. A elaboração e o controle do orçamento têm a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.

Níveis III ou IV

8 RESULTADOS
 Este critério aborda a apresentação de *resultados estratégicos* e operacionais relevantes para a *organização*, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de *partes interessadas*, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a *clientes* e mercados-alvo, a pessoas e os processos da *cadeia de valor*.

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
		<p>Para cada indicador apresentado, informar se ele é: (E) estratégico, (O) operacional ou (E,O) ambos. Mostrar o sentido de favorabilidade de cada série histórica (mínimo 3 exercícios ou ciclos de avaliação): ↗ : quanto maior, melhor ou; ↘ : quanto menor, melhor ou; → : estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação. Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível. Incluir os <i>referenciais comparativos pertinentes</i> e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que permitam comparações, a fim de avaliar a competitividade. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao referencial comparativo. Incluir os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, e a que partes se referem, relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos. Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos. Incluir comentários, se necessário.</p>	<p>622. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos. 623. No caso de unidade autônoma/apoio, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado alcançado. 624. As séries históricas devem abranger três exercícios ou ciclos de avaliação. 625. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de indicadores com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a evolução do mesmo tema. 626. Podem ser apresentados indicadores, entre os relevantes, sem <i>referencial comparativo pertinente</i>, quando o resultado não for comparável; e sem requisito de parte interessada, quando não refletir necessidades e expectativas de <i>partes interessadas</i>, se eles forem relevantes para avaliar a evolução. 627. Observar os indicadores requeridos para o Nível no GRMD em cada Item.</p>

Níveis III ou IV

8.1 Resultados econômico-financeiros

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.	Separar os resultados nas classes: econômicos e financeiros. Estratificar ao menos um resultado da classe 'econômicos' e da classe 'financeiros' por unidades de gerenciamento ou filiais mais importantes, conforme aplicável.	Incluir resultados econômicos de rentabilidade e atividade e financeiros de estrutura e liquidez, conforme aplicável.	628. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados em 7.3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e outras partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a. 629. A locução "unidade de gerenciamento" denomina uma subdivisão geográfica, de negócio ou especializada da organização, com a finalidade de ser gerida separadamente.

8.2 Resultados sociais e ambientais

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão socioambiental.	Separar os resultados nas classes: social e ambiental. Estratificar ao menos um resultado da classe 'social' e da classe 'ambiental' por unidades de gerenciamento, instalações ou comunidades mais importantes, conforme aplicável.	Incluir resultados da responsabilidade socioambiental e do desenvolvimento socioambiental, incluindo ética, conforme aplicável.	630. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados no Critério 1, relativo à Ética e Critério 4, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a 631. Os indicadores da responsabilidade socioambiental são relativos ao cumprimento de leis e regulamentos e à ética. Os indicadores relativos ao desenvolvimento socioambiental são relativos às ações voluntárias visando ao desenvolvimento sustentável. 632. A locução "unidade de gerenciamento" denomina uma subdivisão geográfica, de negócio ou especializada da organização, com a finalidade de ser gerida separadamente.

8.3 Resultados relativos aos clientes e ao mercado

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
----------------------------	------------------------------	------------	-------------

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão dos <i>clientes</i> e do mercado-alvo.</p>	<p>Separar os resultados nas classes: <i>clientes</i> e mercado-alvo.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado da classe 'clientes' e da classe 'mercado-alvo' por segmentos de mercado, grupos de <i>clientes</i> ou tipos de produtos mais importantes, conforme aplicável.</p>	<p>Incluir resultados referentes à imagem da organização.</p>	<p>633. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados no Critério 3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a.</p>

Níveis III ou IV

8.4 Resultados relativos às pessoas

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
d) Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos à gestão de pessoas.	<p>Separar os resultados nas classes: sistema de trabalho (6.1), <i>capacitação e desenvolvimento</i> (6.2) e qualidade de vida (6.3), liderança, comunicação e cultura.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado das classes 'sistema de trabalho' e 'qualidade de vida' por funções na organização, grupos de pessoas da força de trabalho ou unidades de gerenciamento, conforme aplicável.</p>		<p>634. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados no Critério 6, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a.</p> <p>635. As funções na organização podem abranger as funções operacionais, administrativas e de liderança, ou outro agrupamento adotado pela organização.</p> <p>636. Os grupos de pessoas da força de trabalho podem abranger os contratados em tempo integral ou parcial, horistas, mensalistas, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização ou outros grupos com gestão diferenciada.</p> <p>637. A locução "unidade de gerenciamento" denomina uma subdivisão geográfica, de negócio ou especializada da organização, com a finalidade de ser gerida separadamente.</p>

8.5 Resultados relativos aos processos

Resultados Organizacionais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
e) Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos aos produtos, à gestão dos <i>processos da cadeia de valor</i> e de fornecedores e relativos a processos de gestão transversais não relacionados aos demais itens deste Critério.	<p>Separar os resultados nas classes: produtos, processos da <i>cadeia de valor</i>, fornecedores e, caso haja, processos de gestão transversais.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado da classe 'produtos' por unidades de gerenciamento ou instalações, conforme aplicável.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado da classe 'fornecedores' por tipos de fornecedores mais importantes, conforme aplicável.</p>	Incluir resultados de qualidade dos produtos.	<p>638. Estes resultados se referem aos <i>indicadores</i> dos processos citados em 7.1, e em 7.3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a.</p> <p>639. Incluem também os resultados de <i>indicadores</i> de sistemas de gestão transversais, como de desenvolvimento da gestão, governança, atuação em rede, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento e similares, porventura utilizados pela organização.</p> <p>640. A locução "unidade de gerenciamento" denomina uma subdivisão geográfica, de negócio ou especializada da organização, com a finalidade de ser gerida separadamente.</p>

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL III – 750 pontos

ENFOQUE

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES											
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos		
1. Os processos gerenciais exigidos no Item são atendidos por práticas de gestão que realizam, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas em cada questão. Nota: as atividades gerenciais são expressas nas questões por meio de ações e eventuais características específicas requeridas nas questões.												
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS				
	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou praticamente todos
2. Os complementos para a excelência requeridos para os processos gerenciais exigidos no Item estão presentes nas práticas de gestão.					
3. Há proatividade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Item, incorporada nas práticas de gestão.	Menos que na maioria		Na maioria		Quase todos
4. Há agilidade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Item, incorporada nas práticas de gestão.	Menos que na maioria		Na maioria		Quase todos
5. Há padrões gerenciais suficientes que orientam a execução adequada das práticas de gestão, para os processos gerenciais exigidos no Item.	Menos que para maioria		Para maioria		Quase todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa												
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

APLICAÇÃO

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	1. Os processos gerenciais exigidos no Item, com eventuais complementos para excelência requeridos, são realizados por práticas de gestão que abrangem, no conjunto, o escopo necessário e suficiente, de acordo com cada questão. Nota: O escopo necessário é inerente a cada questão e pode abranger áreas, processos, produtos, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados, implícitos nas questões, ou qualquer outro escopo nelas solicitado explicitamente ou em suas orientações. A suficiência do escopo é determinada com base no perfil e estratégias, e nas prioridades decorrentes.	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos				
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS					
2. Há controle suficiente para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão e sobre sua eficiência ou eficácia quando necessário, aplicado nos processos gerenciais exigidos no Critério.	Menos que na maioria			Na maioria		Quase todos
3. As evidências requeridas para os processos gerenciais exigidos no Item estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

APRENDIZADO

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no item são realizados por pelo menos uma prática de gestão correspondente a cada um, que incorpora ou representa um aperfeiçoamento recente (3 anos) visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial.	Nenhum	Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria		Quase todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Há práticas de gestão que atendem processos gerenciais exigidos no Item de forma exemplar. Nota: A forma exemplar significa que pode servir de exemplo para outras organizações.	Nenhuma							Pelo menos uma		Mais de uma	
3. Há características inovadoras presentes em práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Nenhuma									Pelo menos uma	

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

INTEGRAÇÃO

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no Item são realizados por práticas de gestão inter-relacionadas entre si ou com as práticas de outros Itens. Nota: o inter-relacionamento promove uma rede de consequências no sistema de gestão, i.e., as práticas de gestão recebem influência de outras ou influenciam outras.	Nenhum	Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria		Quase todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Nenhum	Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria		Quase todos	
3. Há cooperação com as partes interessadas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Nenhum							Pelo menos um		Mais de um	
4. Existe coerência com os valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Menos que a maioria ou Há incoerência grave			A maioria e Inexiste incoerência grave				Quase todos e Inexiste incoerência grave			

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL III – 750 pontos

RELEVÂNCIA

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho são demonstrados por meio de indicadores compatíveis com o Perfil, estratégias e processos gerenciais da organização.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. As classes e estratificações de resultados, quando requeridas, são suficientemente demonstradas.	Menos que quase todas			Quase todas				Todas ou Praticamente todos			
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de indicadores correspondentes.	Menos que mais de um			Mais de um		Muitos		A maioria		Quase todos	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

EVOLUÇÃO

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a evolução.	FAIXAS E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos três últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> • melhoria contínua do nível de desempenho ou • ampliação do diferencial competitivo ou • estabilização em níveis de liderança ou excelência ou • estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando requisito de parte interessada, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação, ou um deles se não houver o outro, de forma compatível com as estratégias. 	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a evolução.	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável.	Nenhum		Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria		

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPETITIVIDADE

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho, que permitem comparações com referenciais comparativos pertinentes, demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores a esses referenciais.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum				Pelo menos um				Muitos		
3. Há demonstração de haver resultado estratégico em nível de liderança no setor ou no mercado.	Nenhum									Pelo menos um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPROMISSO

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados estratégicos e os resultados operacionais, suficientes para avaliar o desempenho relativo a requisitos de partes interessadas, demonstram, no último exercício ou ciclo, atender a esses requisitos em termos de nível alcançado ou superado ou de melhoria esperada obtida.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	Nenhum									Pelo menos um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível III – 750 pontos
(pode ser similar)

Organização: _____
_____/_____/_____

Data: _____

Critério	Item	Percentual					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1							
	1.2							
	1.3							
	1.4							
	Subtotal							
2	2.1							
	2.2							
	Subtotal							
3	3.1							
	3.2							
	Subtotal							
4	4.1							
	Subtotal							
5	5.1							
	5.2							
	Subtotal							
6	6.1							
	6.2							
	6.3							
	Subtotal							
7	7.1							
	7.2							
	7.3							
	Subtotal							
1-7	Total						405	
		Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1							
	8.2							
	8.3							
	8.4							
	8.5							
	Subtotal						345	
						Total	750	

Nota: Recomenda-se calcular as médias dos percentuais para analisar o desempenho por Fator

Nível IV – Critérios de Excelência – 1000 pontos

Os requisitos do Nível IV – “Critérios de Excelência” são os mesmos critérios do Nível III – “Avanços para a Excelência”, porém, com os Quadros de Pontuações a seguir, mais exigentes para alguns fatores.

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL IV – 1000 pontos

ENFOQUE

NÍVEL IV – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES											
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos	A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos			
1. Os processos gerenciais exigidos no Item são atendidos por práticas de gestão que realizam, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas em cada questão. Nota: as atividades gerenciais são expressas nas questões por meio de ações e eventuais características específicas requeridas nas questões.												
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS				
	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos
2. Os complementos para a excelência requeridos para os processos gerenciais exigidos no Item estão presentes nas práticas de gestão.					
3. Há proatividade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Item, incorporada nas práticas de gestão.	Menos que na maioria		Na maioria		Quase todos
4. Há agilidade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Item, incorporada nas práticas de gestão.	Menos que na maioria		Na maioria		Quase todos
5. Há padrões gerenciais suficientes que orientam a execução adequada das práticas de gestão, para os processos gerenciais exigidos no Item.	Menos que para maioria		Para maioria		Quase todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	PERCENTUAL FINAL											
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

APLICAÇÃO

NÍVEL IV – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	1. Os processos gerenciais exigidos no Item, com eventuais complementos para excelência requeridos, são realizados por práticas de gestão que abrangem, no conjunto, o escopo necessário e suficiente, de acordo com cada questão. Nota: O escopo necessário é inerente a cada questão e pode abranger áreas, processos, produtos, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados, implícitos nas questões, ou qualquer outro escopo nelas solicitado explicitamente ou em suas orientações. A suficiência do escopo é determinada com base no perfil e estratégias, e nas prioridades decorrentes.	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos				
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS					
2. Há controle suficiente para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão e sobre sua eficiência ou eficácia quando necessário, aplicado nos processos gerenciais exigidos no Critério.	Menos que na maioria		Na maioria		Quase todos	
3. As evidências requeridas para os processos gerenciais exigidos no Item estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.	Menos que muitos		Muitos	A maioria	Quase todos	Todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva inferior à Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

APRENDIZADO

NÍVEL IV – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no item são realizados por pelo menos uma prática de gestão correspondente a cada um, que incorpora ou representa um aperfeiçoamento recente (3 anos) visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Há práticas de gestão que atendem processos gerenciais exigidos no Item de forma exemplar. Nota: A forma exemplar significa que pode servir de exemplo para outras organizações.	Nenhuma						Pelo menos uma			Muitas	
3. Há características inovadoras presentes em práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Nenhuma									Pelo menos uma	

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

INTEGRAÇÃO

NÍVEL IV – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os processos gerenciais exigidos no Item são realizados por práticas de gestão inter-relacionadas entre si ou com as práticas de outros Itens. Nota: o inter-relacionamento promove uma rede de consequências no sistema de gestão, i.e., as práticas de gestão recebem influência de outras ou influenciam outras.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Enfoque.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	Na maioria			Quase todos		Todos ou Praticamente todos		
3. Há cooperação com as partes interessadas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Em nenhum				Em pelo menos um			Em muitos		Na maioria	
4. Existe coerência com os valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Menos que quase todos ou Há incoerência grave			Quase todos e Inexiste incoerência grave				Todos ou Praticamente todos e Inexiste incoerência grave			

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL IV– 1.000 pontos

RELEVÂNCIA

NÍVEL IV – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho são demonstrados por meio de indicadores compatíveis com o Perfil, estratégias e processos gerenciais da organização.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. As classes e estratificações de resultados, quando requeridas, são suficientemente demonstradas.	Menos que quase todas			Quase todas				Todas ou Praticamente todos			
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de indicadores correspondentes.	Menos que muitos			Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

EVOLUÇÃO

NÍVEL IV – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a evolução.	FAIXAS E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos três últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> • melhoria contínua do nível de desempenho ou • ampliação do diferencial competitivo ou • estabilização em níveis de liderança ou excelência ou • estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando requisito de parte interessada, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação, ou um deles se não houver o outro, de forma compatível com as estratégias. 	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos					
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a evolução.	FAIXA RESTRITIVA				
2. Os resultados estratégicos demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável.	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPETITIVIDADE

NÍVEL IV – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho, que permitem comparações com referenciais comparativos pertinentes, demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores a esses referenciais.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum			Pelo menos um				Muitos			
3. Há demonstração de haver resultado estratégico em nível de liderança no setor ou no mercado.	Nenhum						Pelo menos um				
4. Há demonstração de resultado estratégico ser referencial de excelência, no setor ou no mercado.	Nenhum									Pelo menos um	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

COMPROMISSO

NÍVEL IV – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
1. Os resultados estratégicos e os resultados operacionais, suficientes para avaliar o desempenho relativo a requisitos de partes interessadas, demonstram, no último exercício ou ciclo, atender a esses requisitos em termos de nível alcançado ou superado ou de melhoria esperada obtida.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de Relevância.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	FAIXA RESTRITIVA										
2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	Nenhum					Pelo menos um					

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que a Faixa Preliminar ou, caso contrário, escolher o percentual maior da Faixa Restritiva mais baixa	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível IV – 1000 pontos
(pode ser similar)

Organização: _____
_____/_____/_____

Data: _____

Critério	Item	Percentual Fator					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1							
	1.2							
	1.3							
	1.4							
	Subtotal							
2	2.1							
	2.2							
	Subtotal							
3	3.1							
	3.2							
	Subtotal							
4	4.1							
	Subtotal							
5	5.1							
	5.2							
	Subtotal							
6	6.1							
	6.2							
	6.3							
	Subtotal							
7	7.1							
	7.2							
	7.3							
	Subtotal							
1-7	Total						550	
		Relevância	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1							
	8.2							
	8.3							
	8.4							
	8.5							
	Subtotal							450
						Total	1.000	

Nota: Recomenda-se calcular as médias dos percentuais para analisar o desempenho por Fator, o que pode indicar a existência de lacunas sistêmicas.

7 FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma *organização*. A soma da pontuação dos oito critérios gera a pontuação global da *organização*, que se enquadra numa das faixas. O estágio de maturidade descrito nas faixas, para os processos gerenciais, em termos de enfoque e aplicação, e dos resultados, em termos de apresentação de classes e estratificações, refere-se às exigências do Nível de 1000 pontos, i.e., o termo “todos” refere-se à totalidade dos processos gerenciais e à totalidade dos *indicadores*, incluindo os do GRMD ou relativos aos seus propósitos, e de classes e estratificações, exigidos nesse Nível.

Faixa de pontuação Número	Descrição do nível de maturidade da Gestão	Pontuação
9	<p>Enfoques muito avançados, com praticamente todos os processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização totalmente incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência quase total e quase todas com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, quase todas com monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado totalmente incorporado no sistema de gestão, com muitas práticas exemplares e muitas inovações na gestão. Integração plena, formando um sistema de gestão muito harmônico entre as práticas, com forte cooperação de partes interessadas e total coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos.</p> <p>Todos os <i>indicadores</i> estratégicos e operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, bem como todas as classes e estratificações necessárias para avaliar melhorias a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada em praticamente todos. Praticamente todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, estando alguns resultados em nível de liderança no setor ou no mercado e alguns em nível de excelência. Praticamente todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	851 – 1000
8	<p>Enfoques bem avançados, com quase todos os processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização bem incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência muito boa e a maioria com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, a maioria com monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado muito bem incorporado no sistema de gestão, com muitas práticas exemplares e várias inovações na gestão. Integração quase total, formando um sistema de gestão bastante harmônico entre as práticas, com muito boa cooperação de partes interessadas e forte coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos.</p> <p>Praticamente todos os <i>indicadores</i> estratégicos e quase todos os operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, bem como praticamente todas as classes e estratificações necessárias para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada em quase todos, incluindo todos os estratégicos. Quase todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, incluindo quase todos estratégicos, estando alguns resultados em nível de liderança no setor ou no mercado. Quase todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	751 – 850

7	<p>Enfoques avançados, com quase todos os processos gerenciais e a maioria dos complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização relativamente bem incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com algumas lacunas de abrangência e a maioria com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, muitas com monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado muito bem incorporado no sistema de gestão, com algumas práticas exemplares e algumas inovações na gestão. Integração muito forte, formando um sistema de gestão com boa harmonia entre as práticas, com boa cooperação de partes interessadas e muito boa coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos.</p> <p>Praticamente todos os <i>indicadores</i> estratégicos e a maioria dos operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, bem como praticamente todas as classes e estratificações necessárias para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada em quase todos, incluindo quase todos estratégicos. A grande maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos, estando muito poucos em nível de liderança no setor ou no mercado. A grande maioria os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	651 – 750
---	--	-----------

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Pontuação
6	<p>Enfoques bem robustos, com a maioria dos processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas por todo sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com várias lacunas de abrangência e a maioria com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, algumas com monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado bem incorporado no sistema de gestão, com muito poucas práticas exemplares e início de inovação na gestão. Integração forte, formando um sistema de gestão com harmonia regular entre as práticas, com alguma cooperação de partes interessadas e boa coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>Quase todos os <i>indicadores</i> estratégicos e a maioria dos operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, bem como quase todas as classes e estratificações necessárias para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada na maioria, incluindo a quase todos os estratégicos. A grande maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos. A grande maioria os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	551 – 650
5	<p>Enfoques robustos, com a maioria dos processos gerenciais e muitos complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência irregular e muitas com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, algumas com monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado sendo gradativamente incorporado por todo o sistema de gestão. Integração em construção, desenvolvendo um sistema de gestão com alguma harmonia entre as práticas, com princípio de cooperação de partes interessadas e coerência razoável com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>A maioria dos <i>indicadores</i> estratégicos e operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, bem como quase todas as classes e estratificações necessárias para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada na maioria, incluindo a maioria dos estratégicos. A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade. A maioria os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	451 – 550

<p>4</p>	<p>Enfoques em construção, com muitos processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência irregular e muitas com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, poucas com monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado sendo gradativamente incorporado em partes do sistema de gestão. Integração em início de construção, desenvolvendo um sistema de gestão com pouca harmonia entre as práticas, com a cooperação de partes interessadas em fase experimental e coerência regular com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>A maioria dos <i>indicadores</i> estratégicos e muitos dos operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, bem como quase todas as classes e estratificações necessárias para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada para muitos, vários estratégicos. Muitos dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Muitos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	<p>351 – 450</p>
----------	--	------------------

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Pontuação
3	<p>Enfoques incompletos, com poucos processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência bastante irregular e algumas com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, poucas com monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado em início de incorporação em partes do sistema de gestão. Integração ocasional, desenvolvendo um sistema de gestão com muito pouca harmonia em partes do sistema de gestão, com a cooperação casual de partes interessadas e coerência irregular com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>Muitos dos <i>indicadores</i> estratégicos e operacionais para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada para alguns, poucos estratégicos. Alguns dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Alguns dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	251 – 350
2	<p>Enfoques bem incompletos, com muito poucos <i>processos gerenciais</i> e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização incorporadas casualmente em partes do sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência limitada e poucas com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, sem monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado ocasional em partes do sistema de gestão. Integração fraca, desenvolvendo um sistema de gestão com muito pouca harmonia entre as práticas, com a cooperação de partes interessadas praticamente inexistente e coerência fraca com valores, princípios, estratégias e objetivos, podendo ter incoerência grave.</p> <p>Alguns dos <i>indicadores</i> estratégicos e alguns operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, necessários para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada para poucos. Poucos dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Poucos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	151 -250
1	<p>Enfoques em início de construção, com muito poucos <i>processos gerenciais</i> e raros complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização pouco presentes. Aplicação das práticas de gestão com abrangência muito limitada e muito poucas com controle sobre o cumprimento de seus padrões e, onde aplicável, sem monitoramento da eficácia ou eficiência. Aprendizado raramente incorporado em partes do sistema de gestão. Integração rara, desenvolvendo um sistema de gestão com harmonia ocasional entre práticas, com a cooperação de partes interessadas inexistente e coerência muito fraca com valores, princípios, estratégias e objetivos, podendo ter uma ou mais incoerências graves.</p> <p>Muito poucos <i>indicadores</i> estratégicos operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada para muito poucos. Muito poucos resultados comparáveis demonstram competitividade. Muito poucos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	0 – 150

Adaptado do MEG@ 20ª e 21ª edição da FNQ para o MEGSA

8 Glossário

Os conceitos e definições aqui apresentados refletem, apenas, o significado dos termos utilizados nos Modelo do PNQS, não tendo a pretensão de normalizar terminologia.

Acessibilidade

Propiciar a acessibilidade significa facilitar o acesso aos produtos, serviços, processos, informações ou instalações da organização a pessoas com necessidades especiais que a sociedade ou a própria organização, por razões humanitárias, reconhecem que tenham limitações para deles se beneficiarem.

Administradores

Conselheiros ou membros de instâncias controladoras juntamente com membros da direção da organização.

Notas:

- (1) Nas sociedades anônimas, seriam os *administradores* definidos na Lei das S.A. (nº 6.404/76).
- (2) Na Unidade Autônoma/Apoio, considerar “conselheiros”, também, como instâncias superiores à qual ela responde.

Aspectos da cultura

Os aspectos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preconceitos, símbolos utilizados, formas de organização do trabalho, rituais, códigos ou formas de comunicação verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na organização. Esses aspectos podem ser funcionais – ajudam a organização implementar suas estratégias e realizar sua missão – e disfuncionais – dificultam, tiram valor. Por exemplo: cultura paternalista, de punição, fiscalização, desconfiança, descompromisso com horários e prazos, conversa por e-mail ou informalidade excessiva podem influir negativamente. Já a cultura de planejamento, prevenção, trabalho em equipe, medição, resultados, comprometimento, humildade, comunicação falada, ética, respeito à diversidade, podem atuar favoravelmente.

Ativos intangíveis

Bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas *partes interessadas* como “patrimônio” da *organização* e considerados relevantes para determinar-lhes o valor. Exemplos: a marca, a cultura, os sistemas e processos da *organização*.

Ativos de infraestrutura operacional

Instalações e equipamentos duráveis, relativos à produção e à entrega dos produtos. Ex.: redes de captação, adução, distribuição, coleta; estações de captação, tratamento, bombeamento e preservação; e assemelhados.

Atributos da marca

Fatores que se deseja evidenciar para caracterizar a imagem da marca organização. Posicionamento para o mercado almejado para a marca.

Cadeia de suprimentos

Fluxo de informações e de produtos, que vão do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros.

Cadeia de valor

Processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio.

Capacitação de pessoas

Ações de educação ou treinamento voltadas para tornar as pessoas capazes e autônomas para as funções que irão exercer.

Classe mundial

Expressão utilizada para caracterizar uma *organização* considerada entre as melhores do mundo.

Cliente

Organização, pessoa ou entidade que se beneficia de um produto, objeto da *organização*. Exemplos: consumidor, usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o produto da *organização* como insumo), beneficiário, sociedade (quando recebe produtos da *organização*) e outros.

Clientes-alvo

Organização, pessoa ou entidade que têm maior possibilidade de fazer negócio com a organização e se beneficiar de um produto, objeto da organização e que são foco de interesse para o fornecimento de produtos. Pode abranger *cliente* atual da organização, da concorrência, potencial e *ex-cliente*.

Confidencialidade das informações

Aspecto relacionado à segurança das informações sobre as garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.

Competências essenciais

Conjunto de habilidades e tecnologias que permite à organização oferecer um determinado benefício às partes interessadas. É identificada quando gera valor percebido pela parte interessada, provoca diferenciação com os concorrentes e possui capacidade de expansão. (Adapt. C.K.Pralahad)

Controlador

Pessoa física ou jurídica que detém o controle da organização, seja em termos de cotas de capital, como, por exemplo, os acionistas, os proprietários ou sócios, seja em outros termos jurídicos, como, por exemplo, instituidores, mantenedores e patrocinadores.

Desenvolvimento de pessoas

Ações voltadas para ampliar a competência profissional.

Direção ou Dirigentes

Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da *organização*.

Disponibilidade da informação

Garantia de que os usuários autorizados obterão acesso à informação, sempre que necessário.

Ecoeficiência

Entrega de bens e serviços com preços competitivos, que satisfazem as necessidades humanas e trazem qualidade de vida, reduzindo impactos ambientais desses bens e serviços e de seus processos produtivos, em todo o ciclo de vida, para um nível mínimo, em linha com a capacidade estimada de a Terra suportar.

Nota: Os sete elementos básicos nas práticas das organizações, que operam de forma ecoeficiente são:

- redução do consumo de materiais com bens e serviços;
- redução do consumo de energia com bens e serviços;
- redução da dispersão de substâncias tóxicas ;
- intensificação da reciclagem de materiais;
- maximização do uso sustentável dos recursos naturais;
- extensão da durabilidade dos produtos;
- agregação de valor aos bens e serviços.

Economia circular

Modelo econômico em que o emprego de insumos e matérias-primas na produção de bens e serviços privilegia o reaproveitamento e em que a geração de subprodutos no ciclo

de sua vida, até o seu descarte ou descontinuidade, favorece a sua durabilidade e reutilização, própria ou por parceiros de desenvolvimento, numa cadeia de suprimento desconectada, ao máximo, da exploração de recursos naturais. Requer projetos de produtos do “berço ao berço”, geralmente com busca de parceiros na cadeia circular, buscando ecoeficiência absoluta.

Ecossistema

Elementos, vivos ou não vivos, orgânicos ou inorgânicos, que mantêm uma relação de interdependência contínua e estável, para formar um todo unificado que realiza trocas de matéria e energia, interna e externamente. É considerado como a unidade ecológica. O conjunto de todos os ecossistemas do planeta forma a biosfera, ou seja, a parte do planeta que abriga a vida.

Equidade

Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam de capital ou das demais partes interessadas.

Estratégia

Caminho escolhido para concentrar esforços, no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão de futuro.

Externalidades

Efeitos sociais, ambientais e econômicos que envolvem a imposição involuntária de custos ou de benefícios sobre terceiros, sem que estes tenham a oportunidade de participar da decisão. Há dois tipos: a negativa, por exemplo, a poluição do ar causada pela organização, e a positiva, por exemplo, o estímulo à economia regional pela operação dessa organização.

Força de trabalho

Profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização. Ex.: empregados, temporários, autônomos, voluntários, terceiros e outros.

Fornecedor

Organização, pessoa ou entidade que fornece um produto para a organização. Exemplos: produtor, distribuidor ou representante (quando fornece serviço de comercialização), varejista, comerciante, prestador de serviço, profissional liberal, sociedade (quando fornece produtos da coletividade).

Governança

É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre controladores, proprietários, instâncias de administração, direção e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009). Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte, bem como descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: a) a prestação de contas aos acionistas, proprietários e outras partes interessadas; b) transparência nas operações; c) tratamento justo de todas as partes interessadas. O sistema de governança pode incluir processos, como aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e relatos financeiros. Assegurar a eficácia da governança é importante para a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, bem como para a eficácia organizacional.

Grandes temas mundiais

Curso global de ações para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar para todos, proteger o meio

ambiente e enfrentar as mudanças climáticas, objeto de consenso na Nações Unidas.

Indicadores

Significando simplificadamente “indicadores de desempenho”, são informações quantitativas ou fatos relevantes, que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice de satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente, prêmio de reconhecimento criterioso.

Integridade da informação

Aspecto relacionado à segurança das informações, que trata da salvaguarda, exatidão e completeza da informação e dos métodos de processamento.

Exemplos de informações passíveis de proteção, em razão do Perfil da organização e de seu nível requerido de segurança, são aquelas:

- armazenadas em computadores;
- transmitidas por meio de redes;
- impressas em meio físico;
- enviadas por fac-símile;
- armazenadas em memória auxiliar;
- enviadas por correio eletrônico; e
- trocadas em conversas telefônicas.

Inovação

Características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas em produtos e processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas.

Macroambiente

Questões amplas do universo econômico, social e político, e sua influência no setor de atuação analisado. São questões que as organizações, individualmente, pouco conseguem influenciar, mas que as influenciam diretamente e ao seu setor de atuação.

Mercado

Ambiente onde ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza. Exemplos: mercado de consumidores, mercado financeiro, mercado acionário, mercado de capitais, mercado de trabalho, mercado de fornecimento, mercado de crédito de carbono, mercado de oportunidades de atuação social etc.

Metas

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Missão

Razão de ser de uma organização. Compreende as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

Modelo de negócio

Concepção estratégica da forma de atuação da organização. Pode compreender definições como produtos a fabricar, local de instalação das suas unidades, seleção de mercados-alvo e clientes-alvo, escolha de parceiros, forma de relacionamento com fornecedores e distribuidores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio.

Organização

Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Organização do trabalho

Divisão do trabalho entre unidades, equipes e funções, permanentes ou temporárias, incluindo a definição das suas atribuições e vínculos.

Padrão gerencial

Regras de funcionamento de *práticas de gestão*. Essas regras podem ser encontradas na forma de políticas, *diretrizes*, princípios, normas internas, procedimentos, rotinas ou normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

Partes interessadas

Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma *organização*, com interesse comum no seu desempenho. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de *partes interessadas*: *clientes*; *força de trabalho*; acionistas; mantenedores ou proprietários; fornecedores e sociedade. A quantidade e a denominação das *partes interessadas* podem variar, em razão do perfil da *organização*.

Planejamento tributário

Gerenciamento do recolhimento de tributos, incluindo o estudo de maneiras de reduzir legalmente a carga tributária que incide sobre a organização.

Prática de gestão

Processo gerencial, como efetivamente implementado pela *organização*.

Processo

Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Notas: a) os insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos (saídas) de outro processo; e b) os processos em uma *organização* são geralmente planejados e realizados, sob condições controladas para agregar valor.

Processos de apoio

Processos que sustentam, com suas operações, os *processos principais do negócio* e a si mesmos, fornecendo bens e serviços.

Nota: Há casos em que processos de gestão também são denominados *processos de apoio* em algumas organizações. No entanto, os *processos de apoio* considerados neste documento são os de natureza operacional.

Processos principais do negócio

Processos que, com suas operações, agregam valor diretamente para os *clientes*. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda e disposição final.

Nota: Os *processos principais do negócio* são conhecidos, também, como processos-fim, processos primários ou processos finalísticos.

Processo gerencial

Processo de natureza gerencial, não operacional; processos requeridos nos Critérios de 1 a 7.

Nota: Ver, também, “Prática de gestão”.

Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- o termo “produto” pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações, etc., ou uma combinação desses elementos;
- um produto pode ser tangível (por exemplo, mercadorias ou serviços) ou intangível (por exemplo: conhecimento ou conceito), ou uma combinação; e
- um produto pode ser intencional (por exemplo, para colocar no mercado ou para consumo interno) ou não intencional (por exemplo: um subproduto indesejável);

Qualidade

Totalidade de características de uma entidade (atividade, processo ou produto), *organização*, ou uma combinação destes, que lhes confere capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos *clientes* e demais *partes interessadas*.

Recurso não renovável

É um recurso que o homem não pode reproduzir ou fabricar, como o petróleo e a água.

Recurso renovável

É um recurso que pode ser reproduzido ou fabricado, como a madeira.

Rede

Conjunto de organizações, pessoas ou elementos interligados.

Referencial comparativo pertinente

Informação quantitativa, considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade superior de um resultado alcançado, no mercado ou no *setor de atuação*, considerando as *estratégias* da *organização*.

Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas relevantes para comparação ou uma referência no tema comparado, de organizações congêneres em mercados mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou outros líderes e quadrantes de excelência mundial, levantados no mercado, no *setor de atuação* ou fora dele, parâmetros legais ou regulamentares para monopólios naturais quando sua existência pode compensar a falta de competição, parâmetros científicos determinantes de bom nível de desempenho ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é referencial de excelência.

Referencial de excelência

Resultado, *organização*, processo ou produto considerado o melhor do mundo em uma classe.

Referencial de excelência teórico

Zero-erro ou qualquer outro resultado estabelecido conceitual ou cientificamente como o melhor possível em uma classe, independentemente do custo.

Requisito de parte interessada

Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de *parte interessada*. Também chamados de requisitos de desempenho relativos às partes interessadas, podem ser expressos por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, como por exemplo: metas compromissadas a serem atingidas ou superadas, limites regulamentares ou normativos, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros.

Nota: O nível de desempenho associado a requisito de *parte interessada* é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao requisito, incluindo a forma de *metas* que o mensurem.

O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido diretamente por *parte interessada*, para expressar quantitativamente uma necessidade ou expectativa (ex.: 1% de itens defeituosos admissíveis pelo cliente em um lote entregue, 10% de investimentos em novos produtos esperados pelo controlador). Pode, também, ser estabelecido pela própria *organização*, ao traduzir necessidades e expectativas qualitativas das *partes interessadas* em requisitos (ex.: rapidez no atendimento, aumento da rentabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional), determinando um nível de atendimento a ser alcançado (ex.: tempo máximo de espera em fila; um nível mínimo de rentabilidade; um nível de investimento mínimo em capacitação; um nível de redução de acidentes a ser perseguido; um nível de aumento de satisfação a ser

buscado) e comunicado à *parte interessada*. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito, espera-se que a *organização* seja capaz de obter e demonstrar a satisfação dos principais anseios das *partes interessadas*. Além disso, pode haver casos em que uma *parte interessada* expresse necessidades e expectativas em nome de outra parte (ex.: uma agência reguladora pode estabelecer o pronto atendimento de reclamações dos consumidores; o controlador pode estabelecer um nível mínimo de acidentes a ser perseguido; a regulamentação pode estabelecer limites a serem observados nas relações com o trabalhador). Pode haver, também, casos de limites teóricos estabelecidos em projeto ou determinados por instituições de normalização.

Resultado estratégico

Resultado capaz de demonstrar o desempenho relativo às estratégias da organização.

Risco

Combinação da probabilidade de ocorrência e consequência(s) de determinado evento não desejado.

Risco inteligente

Força impulsora cujo ganho provável em aproveitá-la é maior que o dano ou perda provável em não aproveitá-la. Correr riscos inteligentes requer tolerância à falha e a consciência de que a inovação não se alcança somente com iniciativas de sucesso certo. As organizações devem investir em sucessos potenciais sabendo que alguns vão falhar. O grau de risco que é inteligente correr varia com o ritmo e nível da força impulsora ou restritiva.

Setor de atuação

Ramo de atividade que caracteriza o ambiente operacional no qual a *organização* atua. Exemplos: de saneamento, farmacêutico, metalúrgico, financeiro, de saúde, hoteleiro, da

construção civil, telefonia, elétrico, de transportes, de comércio, atacadista, publicitário etc.

Sistema

Conjunto de elementos com finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico.

Sistema de gestão ou Sistema gerencial

Conjunto de *práticas de gestão* padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma *organização* e produzir resultados. Também denominado *sistema gerencial*.

Tecnologia digital

Composta por tecnologia de informação e comunicação móvel, computação em nuvem, internet das coisas, processamento de grandes volumes de dados (big data), inteligência artificial e outras, bem como a integração entre elas, proporcionando o reconhecimento de padrões, a tomada de decisão automática, a robotização e a automatização de tarefas.

Transformação digital

Processo de incorporação de tecnologias digitais no modelo de negócio e nas operações da organização. A transformação digital muda para melhor e agiliza substancialmente as interações digitais clássicas e a criação de valor para as partes interessadas, alterando a organização como um todo.

Valores e princípios organizacionais

Entendimentos e expectativas que descrevem o que a empresa *faz, almeja e valoriza, que* pautam o comportamento e conduta de seus profissionais. Em geral, estão na forma de *missão, visão*, valores, credos, diretrizes, políticas, códigos, princípios gerenciais.

COMITÊ NACIONAL DA QUALIDADE ABES

ABES Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
Avenida Beira-Mar, 216, 13º andar, Rio de Janeiro - RJ - Castelo - Brasil CEP 20021.060

E-mail: cnqa@abes-dn.org.br

Site: www.pnqs.com.br